

LEAN IN

BŪKIME PRIEKY

MOTERYS, DARBAS IR SIEKIS VADOVAUTI

SHERYL SANDBERG
VYKDOMOJI „FACEBOOK“ DIREKTORĖ

baltos lankos

Nors jau prieš trisdešimt metų JAV koledžų absolvenčių skaičius pasiekė 50 procentų, daugumą Vyriausybės ir verslo vadovų pozicijų iki šiol užima vyrai. Vadinasi, priimant visiems mums svarbius sprendimus, į moterų balsą vis dar nėra atsižvelgiama pagal lygiateisiškumo principą.

Didelio populiarumo sulaukusioje knygoje *Būkime prieky. Moterys, darbas ir siekis vadovauti* Sheryl Sandberg pasakoja apie savo pačios pasirinkimą, klaidas bei kasdienę kovą – to prireikė norint priimti teisingus sprendimus, susijusius su savimi, darbu ir šeima. Sandberg pateikia praktiškų patarimų apie derybas, mentorius ir apie tai, kaip susikurti pasitenkinimą teikiančią karjerą, skatina moteris užsibrėžti ribas ir pamiršti mitą, kad „galima turėti viską". Ji aprašo konkrečius veiksmus, kurių gali imtis moteris, kad atrastų pusiausvyrą tarp savo profesinių siekių bei asmeninio pasitenkinimo, ir įrodo, kad vyrams gali būti labai naudinga palaikyti moteris darbe ir šeimoje.

2010 m. knygos autorė pasakė uždegančią „TEDTalk" kalbą, kurioje paaiškino, kaip moterys nejučiomis susilaiko nuo karjeros. Šio garsiai nuskambėjusio pasisakymo įrašas buvo peržiūrėtas daugiau nei tris milijonus kartų.

Sheryl Sandberg
kartu su Nell Scovell

BŪKIME PRIEKY

Moterys, darbas ir siekis vadovauti

Iš anglų kalbos vertė
JOVITA GROBLYTĖ

baltos lankos

UDK 316.6-055.2
Sa-165

Versta iš:
Sheryl Sandberg, *Lean In:
Women, Work, and the Will to Lead,*
Alfred A. Knopf, 2013

Redagavo
Dalia Kižlienė

Viršelį adaptavo
Zigmantas Butautis

Maketavo
Sigrida Juozapaitytė

Viršelio nuotrauka
Matt Albiani

Viršelio dizainas
Peter Mendelsund

ISBN 978-9955-23-748-8

Skiriu savo tėvams už tai, kad augau tikėdama,
jog viskas yra įmanoma
Ir savo vyrui už tai, kad viskas tapo įmanoma

Turinys

Armintos Saladžienės įžanginis žodis lietuviškajam leidimui

Sheryl Sandberg savo knygoje *Būkime prieky* išsamiai analizuoja moterų lyderystės problemas ir jų sprendimo būdus. Nors pastaruoju metu šioje srityje pastebimi gan dideli pokyčiai, vis dėlto tam dar yra ir nemažai kliūčių, todėl manau, kad ši knyga bus naudinga Lietuvos moterims, tikiuosi, kad ji sudomins ir nemažą dalį vyrų.

Lietuvoje, praėjus dviem dešimtmečiams nuo tada, kai buvo atkurta nepriklausomybė ir šalis pasuko rinkos ekonomikos kryptimi, nemažai vadovaujamųjų pareigų politikoje, versle ir visuomenėje priklauso moterims. Finansų sektoriuje, kuris ilgą laiką buvo laikomas vyriška sritimi ir kuriame pati dirbu, šiuo metu moterys sėkmingai vadovauja bankams, draudimo kompanijoms, investicinėms bendrovėms bei valstybinėms įstaigoms. Prieš keletą metų Vilniuje savo centrą įkūrė Europos lyčių lygybės institutas.

Nors tokia pažanga įkvepia, visos galimybės dar neišsemtos. Sprendimus priimti leidžiančiuose postuose moterys dar sudaro mažumą, skiriasi lyčių darbo užmokestis (šiuo metu finansų ir draudimo sektoriuose šis skirtumas siekia net 40 procentų!), ant moterų pečių vis dar gula didžioji šeimos rūpesčių dalis, todėl dar negalime sakyti, kad vyrai ir moterys turi vienodas galimybes siekti vadovaujančių vaidmenų. O už prarastą potencialą moka visa visuomenė. Sheryl Sandberg savo knygoje *Būkime prieky* labai tiksliai pažymi: „Kuo daugiau žmonių prisidės prie šių lenktynių, tuo daugiau

rekordų bus pasiekta. Ir laimės ne vien lenktynių dalyviai, bet ir visi kiti." Tiek darbovietės, tiek šeimos, tiek visa visuomenė.

Būkime prieky labai išsamiai ir tikroviškai kalbama apie akivaizdžias ir numanomas kliūtis, kurios vis dar trukdo moterims siekti vadovaujamųjų pareigų. Ši knyga yra įkvepiantis kvietimas „svajoti apie įmanomus dalykus" ir praktinis vadovas, kaip laviruoti karjeros „džiunglių sporto salėje". Esu tikra, kad Sheryl Sandberg pasakojamos istorijos, paremtos vertinga jos pačios ir kitų asmenine patirtimi, sudomins ir įkvėps daugelį Lietuvos moterų, kaip įkvėpė mane.

Įprasta, kad Lietuvoje apie moterų karjeros galimybes ir lyderystę daugiausia kalba pačios moterys ir ši tema domina tik moterų auditoriją. Tačiau į šių temų svarstymą būtina įtraukti ir kuo daugiau vyrų. Geriau supratę moterų problemas ir dilemas siekiant profesinių aukštumų, jie galėtų tapti mus labiau palaikančiais partneriais, tėvais, bendradarbiais ir valstybės politikos formuotojais. Ieškant sprendimų reikėtų pradėti nuo atviro pokalbio apie subtilaus šališkumo lyčių atžvilgiu apraiškas ir apie jų sukuriamas kliūtis. *Būkime prieky* yra kvietimas pradėti tokį dialogą.

Kaip įmonės vadovė ir įvairių valdybų narė, mentorė ar draugė, savo patarimais ir veikla stengiuosi paskatinti teigiamus pokyčius, dėl kurių daugiau moterų rinktųsi lyderystės kelią. Jaučiuosi be galo laiminga, kad savo kelyje sulaukiau didžiulio šeimos, vadovų, kolegų, draugų, daug pasiekusių vyrų ir moterų palaikymo; dabar atėjo mano eilė palaikyti ir padrąsinti kitas moteris.

Kartu su vyresniąja seserimi augome šeimoje, kurioje abu tėvai dirbo. Tėčio šeima buvo ištremta į Sibirą, tačiau jis sugebėjo pasiekti mokslinės karjeros aukštumas inžinerijos srityje ir buvo pagrindinis šeimos maitintojas. Mama, kaip įprasta sovietiniais laikais, dirbo visą darbo dieną, o namie buvo pagrindinė ūkio valdytoja: rūpinosi vaikais ir daug laiko ir triūso reikalaujančia namų ruoša nuolati-

nio deficito ir rankinio darbo sąlygomis. Nors šeimoje darbus tėvai buvo pasidaliję tradiciškai, jie abu mane palaikė, skatino tobulėti ir atskleisti savo potencialą. Jie norėjo, kad pati kurčiau savo ateitį, ir iš visų jėgų stengėsi, kad, nepriklausomai nuo to, ką nuspręsiu daryti ateityje, būčiau tinkamai pasiruošusi – įgyčiau reikalingų žinių ir įgūdžių, išsiugdyčiau aistrą mokytis, meilę darbui ir atvirumą pokyčiams. Mama ugdė mano ambicijas „sėdėti prie stalo", „kelti ranką" ir elgtis taip, kad būčiau išgirsta.

Nuolatos mokiausi, ir tai man padėjo nugalėti vidines kliūtis, sustiprino pasitikėjimą savimi ir geriau paruošė iššūkiams. Per dešimt metų su pertraukomis įgijau bakalauro ir kelis magistro laipsnius, dalyvavau tarptautiniuose vadovų mokymuose. Visa tai man pavyko pasiekti vyro, tėvų ir uošvių dėka, nes jie padėjo rūpintis mūsų dukromis ir namais.

Mano darbdavys, NASDAQ OMX kompanija, man suteikė puikias galimybes tobulėti ir įgyti vadovavimui reikalingų žinių ir įgūdžių. Gavau neįtikėtiną paskatinimą iš vieno kompanijos vadovo švedo, kuris delegavo mane į tarptautinę vadovių moterų programą, – vėliau supratau, jog tai buvo jo gerai apgalvoto „plano" dalis. Tikriausiai tai ir buvo lūžio taškas, po kurio įvertinau savo galimybes dirbti vadovaujamąjį darbą. Netrukus gavau pasiūlymą pereiti į aukštesnes pareigas. Baiminausi, kad dar nesu pasiruošusi tapti įmonės vadove, tačiau sulaukusi šeimos padrąsinimo, savo pirmtakės ir vadovo švedo palaikymo, surizikavau. Vėliau pasinaudojau galimybe dalyvauti „NASDAQ OMX High potential" talentų programoje Niujorke. Tada vėl buvau paaukštinta ir tapau regiono vadove. Jeigu kompanijos ir įvairaus lygio vadovai skatins moteris siekti profesinės karjeros ir padės joms šiame kelyje, sulauksime daugiau moterų, einančių vadovaujamąsias pareigas. Turime to siekti.

Iš savo ir kitų moterų patirties galiu pritarti Sheryl išsakytai minčiai, kad gyvenimo partnerio požiūris į moters karjerą ir lyčių

vaidmenis šeimoje gali tapti labiausiai moterį skatinančiu arba varžančiu veiksniu. Jeigu moteris siekia suderinti šeimą, profesinius pasiekimus ir asmeninę saviraišką, renkantis partnerį būtų pravartu atsižvelgti į tai, ar jūsų pažiūros šiuo klausimu sutampa. Man labai pasisekė, kad ištekėjau už vyro, kuris tvirtai mane palaiko ir yra artimiausias mano patarėjas. Jis pastūmėdavo mane pirmyn kiekvieną kartą, kai būdavau linkusi atsitraukti, išsigąsdavau naujų iššūkių arba imdavau nerimauti, kad nesugebėsiu tobulai atlikti savo naujųjų pareigų.

Nors mano vyras yra vadovaujantis partneris advokatų kontoroje ir dirba labai atsakingą darbą, mudu vienodai dalijamės vaikų auginimo rūpesčiais ir namų ruošos darbais. Jis – rūpestingas ir atsidavęs tėvas mūsų dukroms, kurioms dabar 14 ir 2 metai. Prieš vykdamas į komandiruotę jis netgi „drįsta" man nurodyti, ką turėčiau paskaityti mažajai prieš miegą ir apie ką turėčiau pasikalbėti su mūsų paaugle! Tiesa, jis negamina valgyti, o aš nežinau, kur namuose laikomas dulkių siurblys. Nė vienas iš mūsų nestovime šalia kito su buities darbų sąrašu ir netikriname, kas kiek tądien jų nudirbo, tačiau abu žinome, kad galime vienodai pasirūpinti mergaitėmis ir namais ir pasikliauti vienas kitu. Tokio partnerio dėka po pertraukų galėjau sklandžiai grįžti į darbą ir, tiesą pasakius, abu kartus grįžusi iš motinystės atostogų vos po poros mėnesių sulaukiau paaukštinimo.

Daugeliui Lietuvos moterų vis dar sudėtinga siekti profesinės karjeros dėl giliai įsišaknijusio stereotipo, kad moteris yra nepakeičiama, vienintelė vaikų ir namų globėja. Visuomenė tikisi, kad būtent mamos paims vaiko priežiūros atostogas ir, kaip rodo naujausios nuomonių apklausos, augins vaikus ir negrįš į darbą 2–3 metus. O kai moteris po pertraukos nori grįžti ir vėl pradėti dirbti, darbdaviai dažnai mano, kad ji darbui skirs mažiau laiko ir dėmesio, ir dėl tokios išankstinės nuostatos nukenčia jos profesinė

veikla. Tik padėdami moterims suderinti motinystę ir karjerą, turėsime daugiau vadovių, kurios nenori aukoti šeimos dėl karjeros ir atvirkščiai. *Būkime prieky* atkreipia dėmesį į problemos esmę: pokyčius stabdo šališkumas lyčių atžvilgiu ir visuomenės spaudimas, tai, kad pačios moterys per anksti „paspaudžia stabdžius", kad vyrai „nesėdi prie virtuvės stalo", taip pat nepakankama valstybės parama šeimoms.

Dažnai sulaukiu klausimo: „Ir kaip tu viską suspėji?" Įdomu, kad jį dažniausiai užduoda moterys. Anksčiau, nuoširdžiai norėdama duoti gerą patarimą, kalbėdavau apie atkaklumą, dėmesio sutelkimą, efektyvumą, aiškius prioritetus ir visus kitus „stebuklus" ir čia pat išvardydavau daugybę savo šeimyninių, darbo, visuomeninių ir asmeninių įsipareigojimų. Prireikė laiko, kad suprasčiau, jog, užuot skatinusi ir įkvėpusi „būti priekyje", aš tik stiprinau žalingą, o svarbiausia – klaidingą supermoters įvaizdį.

Moteris lydi didžiulis visuomenės spaudimas būti tobulomis žmonomis, motinomis, dukromis, turėti modelio išvaizdą, tačiau jeigu norime rasti erdvės ir savo profesiniams bei asmeniniams siekiams įgyvendinti, mums reikia susitaikyti su „nelabai tobula" standartu. Ir dėl to neturėtume jaustis kaltos ar sau priekaištauti. Atsakydama į šį klausimą dabar pirmiausia sakau, kad svarbu „viską suvaldyti", o ne „viską atlikti". Kai tokios žymios moterys kaip Sheryl Sandberg nuoširdžiai ir atvirai kalba apie dilemas, su kuriomis joms tenka susidurti, ir išlygas, kurias joms tenka daryti, tai padeda ir kitoms moterims išsivaduoti iš lygiavimosi į kitus spąstų ir vyraujančios nuostatos, kad reikia gebėti „viską atlikti" tobulai.

Vis dar gajus įsitikinimas, kad feministinės idėjos sumenkina vyro vaidmenį šeimoje ir visuomenėje. Tačiau yra kaip tik atvirkščiai. Dominuojančio „mačo" vyro stereotipas, pagal kurį vyras privalo išlaikyti šeimą pagal aukštą ekonominį standartą, būti kietas kaip uola, niekada nepatirti nesėkmės, visų pirma ir labiausiai kenkia

vyrams. Tokios neteisingos nuostatos virsta visuomenės žaizdomis: pasireiškia smurtu šeimoje, depresijomis, savižudybėmis ir priklausomybėmis.

Atėjo laikas tiek vyrams, tiek moterims išsivaduoti iš senų ir atgyvenusių lyčių stereotipų. Lygiavertės partnerystės puoselėjimas turės ilgalaikį teigiamą poveikį mūsų šeimoms, ekonomikai ir visuomenei. Ir jeigu vaikai matys, kad vyrų ir moterų balsai išklausomi vienodai ir kad mes visi turime laisvę rinktis, jie taip pat jausis galintys pasirinkti savo kelią ir atskleisti visą savo potencialą. To trokštu savo dukroms ir linkiu viso pasaulio jaunimui. Sheryl Sandberg knyga yra kelrodis.

Įžanga
Vidinis perversmas

Pirmojo vaiko pradėjau lauktis 2004 metų vasarą. Tuo metu buvau atsakinga už „Google“ internetines pardavimo ir operacijų komandas. Buvau įsidarbinusi ten prieš trejus su puse metų, kai įmonės ateitis atrodė gana miglota, o aptriušusiame biurų pastate dirbo vos keli šimtai darbuotojų. Baigiantis pirmajam nėštumo trimestrui „Google“ išaugo į kompaniją, turinčią tūkstančius darbuotojų, ir persikėlė į didžiulį verslo biurų kompleksą.

Nėštumas buvo nelengvas. Ištisus devynis mėnesius mane kasdien pykino. Priaugau beveik septyniasdešimt svarų, o pėdos taip ištino, kad virto keistos formos ataugomis, kurias pavykdavo pamatyti tik užsikėlus kojas ant kavos staliuko. Kaip pareiškė vienas itin jautrus „Google“ inžinierius, „Banginio projekto“ pavadinimas buvo sukurtas mano garbei.

Po vieno sunkaus rytmečio, praleisto spoksant į klozeto dugną, turėjau skubėti į svarbų susitikimą su klientais. „Google“ augo taip sparčiai, kad automobilių statymo problema tapo nuolatiniu galvos skausmu: šiaip ne taip pavyko rasti vietą gana toli nuo įėjimo. Pasileidau tekina per automobilių stovėjimo aikštelę, tiksliau, šliaužiau šiek tiek vikriau nei įprastu nėščiosios greičiu. Nuo to tik dar labiau supykino, ir atėjusi į susitikimą meldžiausi, kad pristatant produktus iš burnos nepasipiltų ir kiti dalykai. Vakare apie tai papasakojau savo vyrui Dave’ui, tuo metu dirbusiam „Yahoo“ kompanijoje. Jis pasakė, kad pas juos prie kiekvieno pastato pagrindinio

įėjimo yra automobilių stovėjimo vietos, skirtos besilaukiančioms mamoms.

Kitą dieną įžengiau, tiksliau, įlingavau į „Google" įkūrėjų Larry'o Page'o ir Sergey'aus Brino kabinetą – didžiulį kambarį, kur ant žemės mėtėsi žaislai ir įvairiausi prietaisai. Sergey jogo poza buvo įsitaisęs kambario kampe. Aš pareiškiau, kad mums reikalingos specialiai nėščiosioms skirtos automobilių stovėjimo vietos, ir kuo greičiau, tuo geriau. Jis pakėlė akis ir iškart su manimi sutiko, pasakė, kad anksčiau jam tokia mintis net neatėjusi į galvą.

Man iki šiol gėda, kad kol pačiai nepradėjo skaudėti kojų, nesusipratau rezervuoti vietų nėščiųjų automobiliams. Argi man, vienai iš aukščiausias pareigas kompanijoje užimančių moterų, tokia mintis neturėjo kilti anksčiau? Tačiau aš, kaip ir Sergey, apie tai net nesusimąsčiau. Kitos nėščiosios tikriausiai kentė tylėdamos, nes nenorėjo prašyti specialių lengvatų. O gal joms trūko pasitikėjimo arba jos manė, kad ne jų rango darbuotojams reikalauti išspręsti šią problemą. Padėtis pasikeitė dėl to, kad laukėsi moteris iš vadovybės – nesvarbu, kad ji atrodė kaip banginis.

Šiais laikais moterų situacija Jungtinėse Valstijose, Europoje ir didesnėje pasaulio dalyje daug geresnė, palyginti su senesniais laikais. Tai didelis ankstesnių kartų moterų nuopelnas – moterų, kurios kovojo už teises, į kurias dabar žiūrime kaip į savaime suprantamą dalyką. 1947 metais Anita Summers, mano ilgamečio mentoriaus Larry'o Summerso motina, pradėjo dirbti ekonomiste „Standard Oil" kompanijoje. Kai ji įsidarbino, naujasis darbdavys pasakė: „Aš taip džiaugiuosi, kad dirbsime kartu. Man atrodo, kad gavau tokią pat galvą, tik pigiau." Tai išgirdusi ji pasijuto pamaloninta. Palyginimas, kad gali būti ne kvailesnė už vyrą, buvo didžiulis komplimentas. Net mintis nekilo paprašyti ir tokio pat atlygio.

Dar labiau palengvėja, kai palyginame savo gyvenimą su kitų pasaulio moterų padėtimi. Vis dar yra šalių, kur ignoruojamos pa-

grindinės pilietinės moterų teisės. 4,4 milijono pasaulio moterų yra tapusios sekso prekybos aukomis.[1] Tokiose šalyse kaip Afganistanas ir Sudanas mergaitės gauna labai menką išsilavinimą arba išvis jokio negauna, vyrai su žmonomis elgiasi kaip su savo nuosavybe, o išprievartautos moterys išvaromos iš namų, nes šeimai užtraukė gėdą. Kartais prievartos aukos netgi patenka į kalėjimą už įvykdytą „moralinį nusikaltimą".[2] O mes pažengėme į priekį taip, kad toks elgesys su moterimis laikomas nepriimtinu.

Suvokimas, kad padėtis gali būti ir blogesnė, neturėtų trukdyti mūsų norui ją pagerinti. Tos moterys, kurios už teisę dalyvauti rinkimuose išėjo į gatves, įsivaizdavo pasaulį, kuriame vyrai ir moterys bus iš tikrųjų lygūs. Praėjo visas amžius, o mums vis dar reikia prisimerkti, kad pavyktų ryškiau įžiūrėti tą viziją.

Liūdna tiesa, bet pasaulį vis dar valdo vyrai. Tai reiškia, kad priimant visų gyvenimui svarbius sprendimus į moterų balsus nėra atsižvelgiama taip, kaip į vyrų. Tik 17 iš 195 nepriklausomų pasaulio valstybių vadovauja moterys.[3] Pasaulyje tik 20 procentų parlamentarų yra moterys.[4] Jungtinėse Valstijose per 2012 metų lapkričio mėnesį vykusius rinkimus moterys laimėjo 18 procentų vietų Kongrese, ir šis skaičius yra didesnis nei bet kada anksčiau.[5] Lietuvoje moterims tenka 24 procentai Seimo narių vietų.[6] Europos Parlamente moterims tenka trečdalis vietų.[7] Nė vienas iš šių skaičių nepriartėja prie 50 procentų.

Verslo pasaulyje vadovaujančių moterų dar mažiau. *Fortune 500* generalinių direktorių sąraše jų tėra vos 4 procentai.[8] Jungtinėse Valstijose moterims tenka maždaug 14 procentų direktorių ir 17 procentų valdybos narių pozicijų, ir šie skaičiai per praėjusį dešimtmetį beveik nepakito.[9] Ypač mažai nebaltaodžių vadovių – verslo pasaulyje jų vos 4 procentai, 3 procentai valdybose ir 5 procentai Kongrese.[10] Europoje moterys užima tik 16 procentų valdybos narių vietų.[11] Lietuvoje moterims tenka 17,8 procento valdybos narių,

8 procentai valdybos pirmininkų ir tik 4 procentai didžiausių bendrovių generalinių direktorių pozicijų.[12] Daugumoje pasaulio šalių moterys užima mažiau nei 5 procentus didžiausių korporacijų generalinių direktorių postų.

Atlyginimų srityje pažanga irgi labai lėta. 1970 metais kiekvieną kolegų vyrų uždirbtą dolerį atitiko amerikiečių moterų uždirbti 59 centai. Per vargus, protestus ir kovas iki 2010 metų buvo pasiekta, kad moterų atlyginimas padidėtų ir šis santykis taptų 77 centai ir vienas doleris.[13] 2011 metais aktyvistas Marlo Thomasas Lygių atlyginimų dienos proga ironiškai pajuokavo: „Keturiasdešimt metų ir aštuoniolika centų. Palyginti su šia suma, tuzinas kiaušinių pabrango dešimteriopai.“[14] Europoje moterys uždirba maždaug 16 procentų mažiau už savo bendradarbius vyrus.[15] Kitaip nei daugelyje išsivysčiusių ir besivystančių šalių, Lietuvoje per pastarąjį dešimtmetį lyčių darbo užmokesčio skirtumas padidėjo. 2003 metais moterys Lietuvoje uždirbdavo vidutiniškai 17 procentų mažiau už vyrus, o 2010 metais – 21,6 procento mažiau. [16]

Šiuos liūdnus pavyzdžius teko stebėti tiesiogiai. 1991 metais baigiau koledžą, o 1995 metais – verslo mokyklą. Visur, kur teko dirbti vos baigus studijas, kolegų vyrų ir moterų skaičius buvo apylygis. Mačiau, kad vadovų pareigas dažniausiai eina vyrai, bet maniau, kad tokia padėtis susiklostė istoriškai dėl moterų diskriminacijos. Kone visose pramonės šakose tokios kliūtys buvo panaikintos, ir aš tikėjau, kad tik laiko klausimas, kada mano kartos moterims atiteks teisinga valdžios pozicijų dalis. Tačiau kasmet mačiau vis mažiau ir mažiau kolegių. Vis dažniau ir dažniau kabinete būdavau vienintelė moteris.

O tada, kaip vienintelė moteris, ne kartą atsidūriau keistose, tačiau labai iškalbingose situacijose. Man dvejus metus išdirbus „Facebooko“ vykdomąja direktore, iš darbo netikėtai išėjo vyriausiasis finansininkas ir aš buvau priversta užbaigti vieną finansavimo san-

dorį. Iki tol mano sritis buvo įmonių valdymas, o ne finansai, todėl kapitalo pritraukimo procesas man buvo visai naujas ir šiek tiek bauginantis. Kartu su komanda išskridome į Niujorką užmegzti ryšių su privačiomis kapitalo bendrovėmis. Pirmasis susitikimas vyko vienos įmonės būstinėje; iš ten atsivėrė kvapą gniaužiantis vaizdas į Manhataną ir visa aplinka priminė kino filmą. Pristačiau mūsų verslo apžvalgą ir atsakiau į klausimus. Viskas ėjosi sklandžiai. Tada vienas iš dalyvių pasiūlė padaryti kelių minučių pertrauką. Pasiteiravau vyresniojo partnerio, kur yra moterų tualetas. Jis man atsakė tuščiu žvilgsniu. Mano klausimas jį kaip reikiant suglumino. Paklausiau:

– Kiek laiko dirbate šiame biure?

– Metus, – atsakė jis.

– Argi per visus tuos metus esu vienintelė moteris, čia pristatinėjanti sandorį?

– Tikriausiai, – atsakė jis ir pridūrė: – O gal esate vienintelė, kuriai prisireikė į tualetą.

Dirbti pradėjau daugiau nei prieš du dešimtmečius, o tiek daug dalykų iki šiol nepasikeitė. Laikas prisipažinti, kad mūsų revoliucija užsidelsė.[17] Lygybės pažadas – tai ne tas pat kas tikroji lygybė.

Jeigu lygybė būtų tikra, moterys vadovautų pusei pasaulio šalių ir kompanijų, o vyrai tvarkytų pusę namų ūkio. Tikiu, kad toks pasaulis būtų geresnis. Remiantis ekonomikos dėsniais ir įvairovės tyrimais, sujungus visus žmogiškuosius išteklius ir talentus mūsų kolektyvinis darbas pagerėtų. Legendinis investitorius Warrenas Buffettas maloningai prisipažino, jog jam taip nepaprastai pasisekė iš dalies dėl to, kad jis konkuravo tik su puse gyventojų. Mano kartos varenai bufetai vis dar džiaugiasi tokia palankia padėtimi. Kuo daugiau žmonių įsitrauks į šias lenktynes, tuo daugiau rekordų bus pasiekta. Ir laimės ne vien lenktynių dalyviai, bet ir visi kiti.

Leymah Gbowee vadovavo moterų protesto akcijoms, per kurias buvo nuverstas Libijos diktatorius; už tai jai 2011 metais buvo

įteikta Nobelio taikos premija. Premijos įteikimo išvakarėse mano namuose šventėme jos autobiografinės knygos *Didelės mūsų galios* (*Mighty Be Our Powers*) pasirodymą, tačiau vakaras nebuvo itin linksmas. Viena iš viešnių pasiteiravo Leymah, kaip amerikietės galėtų padėti tiems, kuriems teko patirti karo siaubą ir masinius prievartavimus tokiose pasaulio vietose kaip Libija. Leymah atsakė trim paprastais žodžiais: „Daugiau moterų valdžioje." Mudviejų su Leymah kilmė visiškai skirtinga, tačiau abi priėjome prie tos pačios išvados. Moterų padėtis pasitaisys, kai valdžioje bus daugiau moterų, kurios tvirtai ir aiškiai gins savo poreikius ir interesus.[18]

Kyla akivaizdus klausimas – kaip? Kaip panaikinti tuos barjerus, kurie trukdo moterims kilti aukštyn? Profesiniame pasaulyje moterys susiduria su realiomis kliūtimis, įskaitant ir tiesioginį ar subtilų seksizmą, diskriminaciją ir lytinį priekabiavimą. Tik nedaugelis darboviečių pasižymi lankstumu ir siūlo galimybę rūpintis vaikais ir pasinaudoti motinystės ar tėvystės atostogomis, kurių reikia norint auginti vaikus ir toliau dirbti. Vyrai daug lengviau susiranda globėjų ir rėmėjų, o tai turi neįkainojamą vertę karjerai. Be to, moterys, palyginti su vyrais, turi daug uoliau įrodinėti savo vertę. Ir tai ne prasimanymas. 2011 metų „McKinsey" ataskaitoje teigiama, kad vyrų paaukštinimas priklauso nuo jų potencialo, o moterų – nuo jų ankstesnių pasiekimų.[19]

Be išorinių, visuomenės sukurtų kliūčių, moteris stabdo ir vidiniai trukdžiai. Mes daugiau ar mažiau susilaikome, nes stokojame pasitikėjimo savimi, neišsišokame ir atsitraukiame tada, kai turėtume veržtis į priekį. Susitaikome su neigiamomis nuostatomis, kurias gyvenime teko išgirsti – kad nedera būti atviroms, agresyvioms ir stipresnėms už vyrus. Tarnyboje nepuoselėjame per didelių lūkesčių. Ant pečių užsikrauname didžiąją dalį namų ūkio ir vaikų priežiūros naštos. Atsisakome karjeros, kad liktų vietos partneriui ir vaikams, kurių galbūt dar nė neturime. Palyginti su kolegomis vyrais,

mes daug rečiau siekiame aukštesnių pareigų. Tai ne svetimų klaidų sąrašas. Taip elgiausi ir aš pati. O kartais ir dabar taip elgiuosi.

Esu tvirtai įsitikinusi, jog norint įgyti galios labai svarbu nugalėti vidinius trukdžius. Kiti įrodinėja, kad moterys pasieks aukštumas tik tada, kai bus panaikinti instituciniai barjerai. Tai primena klausimą, kas atsirado pirmiau – višta ar kiaušinis? Viena vertus, mes, moterys, sugriausime išorines kliūtis tada, kai užimsime įtakingus postus. Tada galėsime tvirtai pareikalauti iš savo vadovų to, ko mums reikia, įskaitant ir specialiai nėščiosioms skirtas vietas automobiliams. O dar geriau, jei pačios tapsime vadovėmis ir užtikrinsime, kad moterys turėtų tai, ko joms reikia. Kita vertus, norint pasiekti tokią moterų padėtį, pirmiausia reikia sugriauti išorines kliūtis. Abi pusės teisios. Todėl, užuot filosofavę, kas atsirado pirmiau – višta ar kiaušinis, geriau susitarkime darbuotis abiejuose frontuose. Jie abu vienodai svarbūs. Skatinu moteris laikytis pirmojo kelio, bet visiškai palaikau ir tas, kurių dėmesys sutelktas į antrąjį.

Apie vidinius trukdžius užsimenama retai ir jie dažnai sumenkinami. Visą gyvenimą klausiausi istorijų apie nelygybę darbe ir apie tai, kaip sunku suderinti darbą su šeima. Tačiau retai kada teko išgirsti prisipažinimą, kad moteris galbūt stabdo pati save. Daugiau dėmesio vidiniams trukdžiams derėtų skirti jau vien dėl to, kad jie priklauso nuo mūsų pačių. Šiandien galime sugriauti tuos vidinius barjerus. Galime pradėti dabar pat.

Niekada neketinau rašyti knygos. Nesu nei mokslininkė, nei žurnalistė, nei sociologė. Nusprendžiau prabilti pabendravusi su šimtais moterų, kurios papasakojo apie savo kovas ir kurioms aš papasakojau apie savąsias. Suvokiau, kad nepakanka to, ką įgijome; ko gero, net ir tai slysta iš rankų. Pirmame knygos skyriuje kalbu apie sudėtingus iššūkius, su kuriais tenka susidurti moterims. Tolesniuose skyriuose samprotauju apie tai, ką pačios galime pakeisti: labiau pasitikėti savimi (Sėskis prie stalo), paskatinti sutuoktinį imtis daugiau

namų ruošos darbų (Paversk savo partnerį tikru partneriu), nesiekti nepasiekiamų standartų (Mitas, kad viską galiu padaryti pati). Neapsimetinėju, kad galiu pasiūlyti tobulus šių rimtų ir sudėtingų problemų sprendimus. Pasitikiu nenuginčijamais duomenimis, akademiniais tyrimais, savo pačios pastebėjimais ir pamokomis, kurias išmokau eidama šiuo keliu.

Tai ne autobiografija, nors knygoje yra istorijų ir iš mano gyvenimo. Tai ne savipagalbos knyga, nors nuoširdžiai tikiuosi, kad ji padės. Tai ne pamokymai, kaip daryti karjerą, nors rasite ir jų. Ši knyga nėra feministinis pareiškimas – o jeigu ir taip, tikiuosi, kad jis vienodai įkvėps ir moteris, ir vyrus.

Kad ir kokia tai būtų knyga, skiriu ją visoms moterims, kurios norėtų turėti daugiau galimybių pasiekti savo srities viršūnę arba energingai siekti bet kokio tikslo. Ji tinka moterims visose gyvenimo ir karjeros pakopose – nuo tik pradedančių dirbti iki tų, kurios padarė pertrauką ir galbūt ruošiasi vėl grįžti į darbą. Ją skiriu ir tiems vyrams, kurie siekia suprasti, kam priešinasi moteris – kolegė, žmona, motina ar duktė, – kad ir jie galėtų prisidėti kuriant tikrąją lygybę.

Ši knyga parodo, kad galima pasišvęsti darbui, kad galima ambicingai siekti bet kokių tikslų. Esu įsitikinusi, kad jeigu valdžioje atsiras daugiau moterų, įgyvendinti tikrąją lygybę bus lengviau, tačiau netikiu, kad sėkmė arba laimė turi tik vieną vienintelį apibrėžimą. Ne visos moterys trokšta karjeros. Ne visos moterys trokšta vaikų. Ne visos nori ir vieno, ir kito. Nesiruošiu teigti, kad visų tikslai turi būti vienodi. Dauguma žmonių neina į valdžią ne dėl ambicijų trūkumo, o dėl to, kad gyvena taip, kaip jiems patinka. Daugiausia nuveikiama tada, kai vienu metu rūpinamasi vienu žmogumi. Kiekvienas turime nusibrėžti savąją kryptį ir nuspręsti, kokie mūsų gyvenimo tikslai ir svajonės.

Taip pat puikiai žinau, kad daugelis moterų vargsta stengdamosi sudurti galą su galu ir išlaikyti šeimą. Kai kurios knygos dalys

bus aktualios toms, kurioms pasisekė ir kurios gali rinktis, kiek, kur ir kada dirbti; kitos dalys bus apie situacijas, į kurias moterys patenka kiekvienoje darbovietėje, kiekvienoje bendruomenėje ir kiekvienuose namuose. Jeigu pasiektume, kad būtų daugiau aukščiausias pareigas einančių moterų, praplėstume savo galimybes ir su visomis būtų elgiamasi geriau.

Kai kurie žmonės, ypač verslo pasaulio moterys, mane perspėjo, kad gan pavojinga viešai kalbėti apie šias problemas. Kai vis tiek apie tai prabilau, keletas mano teiginių suerzino abiejų lyčių atstovus. Žinau, gali pasirodyti, jog kalbėdama apie tai, ką moterys gali pakeisti pačios, skatindama pasišvęsti darbui, išvaduoju nuo atsakomybės mūsų institucijas. Arba dar blogiau – kai kas gali man prikišti, kad smerkiu aukas. Taip tikrai nėra, ir aš tikiu, kad ieškoti sprendimų būtų lengviau, jei į valdžią ateitų daugiau moterų. Atsiras kritikų, kurie sakys, kad man bepigu pasišvęsti darbui, kai finansinė padėtis leidžia rinktis reikiamą pagalbą. Tačiau aš siekiu duoti tokius patarimus, kurie būtų buvę naudingi man pačiai dar gerokai prieš išgirstant apie „Google“ ar „Facebook“ kompanijas ir kurie praverstų moterims pačiomis įvairiausiomis aplinkybėmis.

Tokia kritika man ne pirmiena, ir žinau, kad ir ateityje jos teks išgirsti tiek ir tiek. Tikiuosi, kad mano mintys bus vertinamos pagal jų naudingumą. Šios temos neįmanoma išvengti. Problema aktuali visiems. Jau daug anksčiau reikėjo paskatinti moteris svajoti apie įmanomus dalykus, o vyrus raginti palaikyti moteris darbe ir namuose.

Galime iš naujo sukelti revoliuciją, jeigu pradėsime ją savyje. Tikrąją lygybę pasaulyje pavyks įgyvendinti tada, kai kiekvienas pradės nuo savęs. Kiekviena moteris, kuri nenuleidžia rankų, padeda priartinti taurų tikrosios lygybės siekį.

1 skyrius

Ambicijų vadovauti trūkumas: ką darytum, jei nebijotum?

Mano senelė Rosalind Einhorn gimė 1917 metų rugpjūčio 28 dieną, lygiai penkiasdešimt dvejais metais anksčiau už mane. Jos šeima, kaip ir dauguma neturtingų žydų šeimų Niujorko priemiesčiuose, gyveno mažame, sausakimšame bute, kartu su giminaičiais. Senelės tėvai, tetos ir dėdės į pusbrolius kreipdavosi vardu, o ją ir jos seserį vadino merguželėmis.

Per Didžiąją depresiją senelės motina už nedidelį uždarbį perpardavinėjo apatinius drabužius, o senelė buvo priversta mesti Morriso vidurinę mokyklą, siūti ant apatinių medžiagines gėles ir taip padėti išlaikyti šeimą. Bendruomenėje niekam net mintis nekilo, kad mokyklą turėtų mesti berniukas. Išsilavinimas, kurį įgydavo berniukai, buvo šeimos viltis pagerinti savo materialinę ir socialinę padėtį. Mergaičių išsilavinimas nebuvo toks svarbus nei finansiškai (joms nereikėjo finansiškai prisidėti prie šeimos išlaikymo), nei kultūriškai (berniukai turėjo studijuoti Torą, o mergaitės užaugusios turėjo rūpintis „namų gerove“). Mano senelei pasisekė, kad vietinė mokytoja įkalbėjo tėvus grąžinti ją į mokyklą. Ji baigė ne tik vidurinę, bet ir Kalifornijos U. C. Berklio universitetą.

Baigusi koledžą „merguželė“ pradėjo dirbti rankinių ir aksesuarų pardavėja „David“ parduotuvėje Penktajame aveniu. Ištekėjusi už mano senelio ji metė darbą, o šeimoje sklando legendos apie tai, kad norėdami ją pakeisti parduotuvės savininkai turėjo įdarbinti keturis

žmones. Po daugelio metų, kai senelio dažų verslas išgyveno sunkius laikus, ji grįžo į verslo pasaulį ir išgelbėjo šeimą nuo finansinės pražūties, priėmusi kelis sudėtingus sprendimus, kurių nesiryžo priimti senelis. Sulaukusi penkiasdešimties senelė ir vėl pademonstravo verslumo gyslelę. Jai buvo diagnozuotas krūties vėžys, tačiau ji nugalėjo ligą. Pasveikusi pradėjo pardavinėti brangių rankinių laikrodžių padirbinius iš savo automobilio bagažinės, norėdama paaukoti surinktus pinigus ją išgydžiusiai ligoninei. „Merguželės" pelno marža buvo tokia, kokios galėtų pavydėti net ir „Apple" kompanija. Per visą gyvenimą man dar neteko sutikti energingesnio ir ryžtingesnio žmogaus už mano senelę. Girdėdama Warreno Buffetto žodžius, kad jis konkuruoja tik su puse gyventojų, susimąstau, koks būtų buvęs mano senelės gyvenimas, jeigu ji būtų gimusi puse amžiaus vėliau.

Kai senelė susilaukė vaikų – mano mamos ir dviejų sūnų, jai buvo labai svarbu suteikti jiems išsilavinimą. Mano mama įstojo į Pensilvanijos universitetą, kur kartu studijavo ir vaikinai, ir merginos. 1965 metais ji baigė prancūzų literatūros studijas ir ėmė ieškotis darbo. Turėjo dvi galimybes: tapti mokytoja arba aukle. Nusprendė tapti mokytoja. Tada įstojo į doktorantūrą, ištekėjo ir, pradėjusi lauktis manęs, mokslus metė. Tapo nedirbančia mama ir aktyvia savanore, nes vyras, nesugebantis išlaikyti šeimos be žmonos pagalbos, buvo laikomas skystablauzdžiu. Toks darbo pasidalijimas vyravo ne vieną amžių.

Nors augau tradicinėje šeimoje, tėvai dėjo viltis ir į mane, ir į seserį, ir į brolį. Visi trys buvome skatinami gerai mokytis, atlikti tuos pačius namų ruošos darbus ir dalyvauti užklasinėje veikloje. Visi turėjome būti atletiški. Brolis ir sesuo treniravosi sporto komandose, o aš buvau iš tų vaikų, kurie sporto salėje lieka paskutiniai. Bet nors buvau nesportiška, mane augino taip, kad tikėčiau, jog mergaitės gali užsiimti tuo pačiu, kuo ir berniukai, ir kad man prieinamos *visos* karjeros galimybės.

1987 metų rudenį įstojau į koledžą, ir abiejų lyčių bendramoksliai atrodė vienodai nusiteikę mokytis. Nepamenu, kad mano karjeros planai būtų skyręsi nuo kartu studijuojančių vaikinų planų. Taip pat neatsimenu nė vieno pokalbio apie tai, kad vieną dieną turėsiu derinti darbą ir vaikus. Su draugėmis galvojome, kad turėsime ir viena, ir kita. Tiek merginos, tiek vaikinai atvirai ir agresyviai konkuravo vieni su kitais per paskaitas, užsiimdami įvairia veikla ir derėdamiesi dėl darbo. Vos dvi kartos skyrė mus nuo senelės laikų, ir galimybės dabar atrodė lygios.

Koledžą baigiau daugiau nei prieš dvidešimt metų, tačiau per tą laiką pasaulyje neįvyko tokia pažanga, kokios tikėjausi. Beveik visi mano studijų draugai vyrai dirba profesinėje srityje. Maždaug pusė studijų draugių dirba visu arba ne visu etatu, kita pusė yra nedirbančios mamos ir savanorės, kaip ir mano mama. Tai atspindi nacionalinę tendenciją. Palyginti su kolegomis vyrais, aukštąjį išsilavinimą turinčių moterų skaičius mažėja, ir jos masiškai palieka darbuotojų gretas.[1] Dėl tokio mažėjimo institucijos ir darbdaviai labiau linkę investuoti į vyrus, kurie statistiškai turi daugiau galimybių išlikti darbo rinkoje.

Judith Rodin, Rockefellerio fondo prezidentė ir pirmoji „Ivy League“* prezidentė moteris, kartą mano amžiaus moterų auditorijai pasakė: „Mano karta taip sunkiai kovojo, kad jūs turėtumėte galimybę rinktis. Mes tikime galimybe rinktis. Tačiau tikrai nemanėme, kad tokia didelė jūsų dalis pasitrauks iš darbo rinkos.“[2]

Tai kas gi nutiko? Mano karta augo tokiu metu, kai skirtumai tarp moterų ir vyrų galimybių vis labiau menko, ir mes manėme, kad taip bus ir toliau. Žvelgiant į praeitį matyti, kad buvome naivios idealistės. Suderinti profesinius ir asmeninius siekius pasirodė

* JAV šiaurės rytinės dalies universitetai, sudarantys tarpuniversitetinę sporto lygą. (Red. past.)

daug sunkiau, negu įsivaizdavome. Tais metais, kai darbas reikalavo skirti jam daugiausia laiko, fiziologija reikalavo gimdyti vaikus. Mūsų partneriai paliko mums namų ruošos darbus ir vaikų priežiūrą, todėl viskas baigėsi tuo, kad buvome priverstos dirbti dvigubai. Darbovietės nepažengė tiek, kad pasiūlytų lankstų darbo grafiką, leidžiantį derinti darbą su šeima. Mes to nebuvome numačiusios. Tai buvo labai netikėta.

Mano karta buvo pernelyg naivi, o paskesnės kartos gal yra pernelyg praktiškos. Mes žinojome nepakankamai, o dabar merginos žino per daug. Dabar augančios mergaitės yra ne pirmoji karta, turinti lygias galimybes, bet pirmosios, kurios supranta, kad visos tos galimybės nebūtinai reiškia, jog galėsi pasišvęsti darbui. Daugelis jų matė, kaip mamos stengiasi „daryti viską", o paskui nusprendžia, kad teks ką nors aukoti. Ir tas kas nors paprastai būna karjera.

Nekyla jokių abejonių, kad moterys sugeba vadovauti darbe. Mokykloje mergaičių rezultatai vis dažniau būna geresni už berniukų; Jungtinėse Valstijose 57 procentai merginų įgyja aukštąjį, o 60 procentų iš jų – magistro laipsnio išsilavinimą.[3] Ši tendencija akivaizdi ir Lietuvoje, kur daugiau nei 50 procentų bakalauro laipsnio diplomų atitenka moterims.[4] Europoje net 82 procentai moterų nuo dvidešimties iki dvidešimt ketverių metų amžiaus ir tik 77 procentai to paties amžiaus vyrų turi ne menkesnį kaip vidurinį išsilavinimą.[5] Matant tokius akademinius pasiekimus netgi imta nerimauti dėl artėjančio „galo vyrams".[6] Tačiau mokykloje tikriausiai vertinamas savotiškas nuolankumas (pakelk ranką ir kalbėk tik tada, kai tave kviečia), o darbovietėse tai toli gražu nėra pranašumas.[7] Darbe paprastai reikia sugebėti rizikuoti ir pastovėti už save, o tokios mergaičių savybės nėra ugdomos. Galbūt tai paaiškina, kodėl, nepaisant merginų akademinių pasiekimų, valdžioje esančių moterų skaičius ir toliau lieka nedidelis. Ant karjeros laiptų apatinių pakopų labai daug išsilavinusių moterų, tačiau į viršų užkopia beveik vieni vyrai.

Yra daug priežasčių, kodėl įvyksta toks pasidalijimas, tačiau viena svarbesnių yra ta, kad moterims trūksta ambicijų vadovauti. Žinoma, yra daugybė moterų, kurios savo profesinėmis ambicijomis nenusileidžia vyrams. Tačiau pasigilinus galima rasti neginčytinų duomenų, kad beveik visose srityse aukštesnių postų dažniau siekia vyrai nei moterys. 2012 metais „McKinsey“ kompanija apklausė daugiau nei keturis tūkstančius didžiųjų kompanijų darbuotojų. Paaiškėjo, kad generalinio direktoriaus posto norėtų 36 procentai vyrų ir tik 18 procentų moterų.[8] Galią bei iššūkius siūlančios ir didelės atsakomybės reikalaujančios pareigos dažniau traukia vyrų, o ne moterų dėmesį.[9] Ambicijų trūkumą akivaizdžiausiai atskleidžia padėtis aukščiausiuose lygmenyse, o tą padėtį nulemianti dinamika matyti kiekvienoje karjeros laiptų pakopoje. Koledžų studentų apklausa parodė, kad per pirmuosius trejus metus po studijų vyrai dažniau nei moterys renkasi „siekti vadovo pareigų“.[10] Net ir tarp aukštąjį išsilavinimą turinčių specialistų vyrai dažniau nei moterys save pavadina „ambicingais“.[11]

Yra vilčių, kad ateinanti karta bus kitokia. 2012 metais „Pew“ tyrimų centro atlikta apklausa pirmą kartą parodė, kad iš jaunų žmonių nuo aštuoniolikos iki trisdešimt ketverių metų amžiaus daugiau moterų (66 procentai) nei vyrų (59 procentai) „sėkmę gerai apmokamame darbe arba profesinėje srityje“ įvardijo kaip svarbų dalyką savo gyvenime.[12] Neseniai atlikta „tūkstantmečio kartos“[13] apklausa atskleidė, kad moterys save laiko ne mažiau ambicingomis už vyrus. Tai rodo pagerėjimą, tačiau net ir šioje žmonių grupėje išlieka ambicijų vadovauti trūkumas. Tūkstantmečio moterys ne taip dažnai kaip tūkstantmečio vyrai sutiko su teiginiu, kad „aš siekiu vadovo posto visose srityse, kuriose dirbu“. Be to, tūkstantmečio moterys rečiau nei kolegos vyrai save laiko „vadovėmis“, „vizionierėmis“, „pasitikinčiomis savimi“ ir „nebijančiomis rizikuoti.“[14]

Vyrai dažniau siekia valdžios, todėl nenuostabu, kad ją ir pasiekia, juo labiau kad žinome, su kokiomis kliūtimis tenka susidurti moterims. Viskas prasideda dar gerokai prieš moteriai pradedant dirbti. Rašytoja Samantha Ettus su vyru perskaitė savo dukters darželio albumą, kur visi vaikai turėjo atsakyti į klausimą: „Kuo nori būti užaugęs (-usi)?" Keli berniukai sakė norintys tapti prezidentais. Tokio noro neišreiškė nė viena mergaitė.[15] (Dabartiniai duomenys verčia manyti, kad užaugusios tos mergaitės jausis taip pat.[16]) Vidurinėje mokykloje daugiau berniukų nei mergaičių ateityje nori siekti valdžios.[17] Iš penkiasdešimties geriausių koledžų studentų sąjungų mažiau nei trečdalio prezidentės yra moterys.[18]

Iš vyrų tikimasi profesinių ambicijų, o moterims jos nebūtinos arba, dar blogiau, kartais tai laikoma neigiamu bruožu. Mūsų kultūroje posakis „ji *labai* ambicinga" nėra komplimentas. Agresyvios ir daug dirbančios moterys laužo nerašytas deramo socialinio elgesio taisykles. Vyrams nuolat plojama už tai, kad jie yra ambicingi, stiprūs ir lydimi sėkmės, tačiau tokias pat savybes demonstruojančioms moterims paprastai tenka sumokėti socialinę baudą. Moterų pasiekimai kainuoja brangiai.[19]

Be to, nepaisant visos pažangos, visuomenė tebespaudžia moteris nuo pat jaunystės galvoti apie santuoką. Nors studijų metais tėvai nuolat kalė į galvą, kad būtina gerai mokytis, vis dėlto jie labiau pabrėždavo santuokos svarbą. Jie tvirtino, jog šaunios merginos turi ištekėti anksti, kad gautų „gerą vyrą", kol jie visi dar nėra užimti. Klausiau tėvų patarimo ir studijuodama koledže į kiekvieną man pasimatymą paskyrusį vaikiną žiūrėjau kaip į potencialų sutuoktinį (ir patikėkite manimi: kai tau devyniolika, tai pats geriausias būdas atbaidyti gerbėjus).

Paskutiniais studijų metais mano baigiamojo darbo vadovas Larry Summersas pasiūlė kreiptis dėl tarptautinės stipendijos. Šios minties atsisakiau, nes maniau, jog užsienis tikrai nebus ta vieta,

kur pasimatymai galėtų baigtis santuoka. Išvažiavau į Vašingtoną, kur buvo apstu tinkamų vyrų. Ir tikrai: praėjus metams nuo koledžo baigimo sutikau vyrą, kuris buvo ne tik tinkamas, bet ir nuostabus, ir už jo ištekėjau. Man buvo dvidešimt ketveri, ir aš buvau tikra, kad santuoka yra pirmas – ir būtinas – žingsnis į laimingą ir visavertį gyvenimą.

Tai nepasiteisino. Tiesiog buvau nepakankamai subrendusi, kad priimčiau tokį sprendimą visam gyvenimui, ir netrukus mūsų keliai išsiskyrė. Iki dvidešimt penkerių metų sugebėjau ištekėti... ir išsiskirti. Tada tai atrodė didžiulė asmeninė *ir* vieša nesėkmė. Daug metų galvojau, jog net ir didžiausi profesiniai pasiekimai nublanks prieš gėdingą faktą, kad esu išsiskyrusi. (Praėjus beveik dešimčiai metų sužinojau, kad ne visi „geri vyrai" yra užimti, ir išmintingai bei labai sėkmingai ištekėjau už Dave'o Goldbergo.)

Tarptautinių santykių biuro Moterų ir užsienio politikos programos direktoriaus pavaduotoja Gayle Tzemach Lemmon, kaip ir aš, buvo skatinama pirmenybę teikti ne karjerai, o santuokai. Žurnale *The Atlantic* ji rašė: „Būdama 27 metų gavau puikią stipendiją studijuoti vokiečių kalbai Vokietijoje ir dirbti *Wall Street Journal* žurnale... Objektyviai vertinant, tai buvo tiesiog neįtikėtina galimybė trečią dešimtį įpusėjusiai merginai, ir aš žinojau, kad ji atvers kelią į magistrantūrą ir tolesnes studijas. Tačiau draugės apstulbo ir pasibaisėjo sužinojusios, kad turėsiu palikti savo tuometinį draugą ir metus gyventi užsienyje. Giminaičiai paklausė, ar nebijau likti senmerge. O per vieną vakarėlį tuometinio draugo viršininkas pasivedė mane į šalį ir įspėjo, jog „ten tokie vaikinai nesimėto"." Pasak Gayle, dėl tokių neigiamų reakcijų daugeliui moterų „žodis „ambicija" vis dar skamba kaip keiksmažodis".[20]

Daugybė žmonių man įrodinėja, kad problema – ne ambicijos. Moterys ne mažiau ambicingos už vyrus, sako jie, tačiau jų tikslai kitokie, ir jie prasmingesni. Nenoriu nuvertinti šio argumento ar

dėl jo ginčytis. Be karjeros laiptų, egzistuoja aibė dalykų – vaikų auginimas, individualios saviraiškos paieškos, įnašas į visuomenės gerovę ir pagalba kitiems. Yra daug žmonių, kurie rimtai atsidėję dirba savo darbą, tačiau nesiekia – ir neprivalo siekti – vadovauti savo įmonei. Valdžia – ne vienintelė priemonė, leidžianti daryti didelį poveikį.

Taip pat suprantu fiziologinius vyrų ir moterų skirtumus. Pačiai teko maitinti du vaikus ir gavau pripažinti (kartais didžiam savo nusivylimui), kad mano vyras niekaip to nepadarys. Ar skirtingoms lytims būdingos tam tikros savybės, dėl kurių moterys pasižymi rūpestingumu, o vyrai atkaklumu? Gal ir taip. Vis dėlto šiuolaikiniame pasaulyje, kai mums nebereikia eiti į miškus medžioti maisto, noras vadovauti labai dažnai yra kultūros sukurtas ir primestas bruožas. Labai dažnai visuomenės lūkesčiai nulemia, kaip žmonės įsivaizduoja savo galimybes ir siekius.

Su berniukais ir mergaitėmis nuo pat gimimo elgiamasi skirtingai.[21] Su moteriškos lyties kūdikiais tėvai ir motinos kalba daugiau negu su vyriškos lyties kūdikiais.[22] Motinos pervertina sūnų gebėjimą šliaužioti, o dukterų gebėjimą šliaužioti vertina nepakankamai.[23] Kūdikystės laikotarpiu mamos dažniau guodžia ir glamonėja dukteris, nes mano, kad mergaitėms reikia daugiau pagalbos negu berniukams, o berniukus jos dažniau palieka žaisti vienus.[24]

Kiti kultūriniai faktai dar iškalbingesni. „Gymboree“ kompanija neseniai pardavinėjo berniukams ir mergaitėms skirtus šliaužtinukus, ant kurių atitinkamai puikavosi užrašai: „Protingas kaip tėvelis“ ir „Graži kaip mamytė“.[25] Tais pačiais metais „J. C. Penney“ ėmė reklamuoti paauglėms skirtus marškinėlius su užrašu: „Aš pernelyg graži, kad ruoščiau namų darbus, tegu juos už mane ruošia brolis.“[26] Kalbu ne apie 1951 metus. Tai buvo 2011-aisiais.

Blogiausia, kad šitaip mergaitėms ne tik diegiamos netikros vertybės, bet ir akivaizdžiai siekiama atgrasinti nuo noro vadovauti.

Apie vadovauti bandančią mergaitę dažnai sakoma, kad ji mėgsta nurodinėti. Apie berniukus taip sakoma retai, nes nieko nestebina ir nežeidžia, jeigu berniukas imasi vadovauti. Vaikystėje taip kalbėdavo apie mane, todėl žinau, jog tai ne komplimentas.

Visiems labai smagu pasakoti (ir perpasakoti) istorijas apie mano vaikystės pomėgį nurodinėti. Pasirodo, kai lankiau pradinę mokyklą, savo jaunesnįjį brolį Davidą ir jaunesniąją seserį Michelle versdavau sekioti man iš paskos ir klausytis mano monologų, o man baigus jaunėliai turėdavo sušukti: „Teisingai!“ Buvau vyriausias rajono vaikas ir esą organizuodavau spektaklius, kuriuos pati režisuodavau, ir sambūrius, kuriems vadovaudavau. Žmonėms tos istorijos skamba juokingai, bet man iki šiol truputį gėda dėl savo elgesio (nors ir sunku tuo patikėti, nes parašiau visą knygą apie tai, kodėl nereikia mergaičių versti taip jaustis; o gal tai iš dalies paaiškina mano motyvus).

Net ir įkopę į ketvirtą dešimtį brolis ir sesuo mėgo mane paerzinti primindami apie mano elgesį vaikystėje. Kai mudu su Dave'u tuokėmės, Davidas ir Michelle pasakė gražią ir labai juokingą kalbą, kuri prasidėjo taip: „Labas! Dauguma jūsų galvoja, kad mudu – jaunesnieji Sheryl brolis ir sesuo, tačiau iš tikrųjų mes esame jos pirmieji darbuotojai: darbuotojas numeris vienas ir darbuotojas numeris du. Iš pradžių, kai buvome vienų ir trejų metų amžiaus, buvom niekam tikę pypliai. Neorganizuoti ir tingūs. Apsiseilėti mudviem buvo tas pat, kas dabar perskaityti rytinį laikraštį. Tačiau Sheryl įžvelgė mūsų potencialą. Ji mumis rūpinosi daugiau nei dešimt metų ir padarė mus žmonėmis.“ Visi prapliupo juoktis. Brolis ir sesuo kalbėjo toliau: „Kiek žinome, Sheryl vaikystėje niekada *nežaidė*, ji tik organizavo kitų vaikų žaidimus. Ji vadovaudavo ir suaugusiesiems. Tėvams išvykus atostogauti mus prižiūrėdavo seneliai. Prieš tėvams išvykstant Sheryl protestuodavo: „Dabar turėsiu rūpintis Davidu su Michelle *ir* senele su seneliu. Tai neteisinga!“ Visi ėmė juoktis dar garsiau.

Juokiausi ir aš, bet dar ir dabar negaliu atsikratyti to jausmo, kad mažai mergaitei nederėjo būti tokiai... valdingai. *Gūžt.*

Berniukai nuo mažumės skatinami prisiimti atsakomybę ir reikšti savo nuomonę. Mokytojai su berniukais daugiau bendrauja, dažniau kviečia atsakinėti ir užduoda daugiau klausimų. Be to, berniukai dažniau mėgsta sušukti atsakymus iš vietos, ir jeigu jie taip pasielgia, mokytojai paprastai juos išklauso. O jeigu atsakymą iš vietos šūkteli mergaitės, jos dažniausiai subaramos, kad nesilaiko taisyklių, jos įspėjamos, kad norint ką nors pasakyti reikia pakelti ranką.[27]

Vienas pastarųjų metų nuotykis man priminė, kad su tuo tenka susidurti ir užaugus. Vakarieniaujant su vadovaujančiais verslininkais, vienas garbės svečias visą laiką neužsičiaupdamas malė liežuviu. Tad norėdamas užduoti klausimą arba išsakyti savo nuomonę turėjai jį pertraukti. Trys ar keturi vyrai taip ir padarė, ir svečias, prieš pabaigdamas savo paskaitą, mandagiai atsakė į jų klausimus. Vienu metu ir aš pamėginau įsiterpti į pokalbį, bet jis užriko: „Leiskite pabaigti! Jūs visiškai nemokate klausytis!" Po kiek laiko svečią pertraukė dar keli vyrai, ir jis vėl neprieštaravo. Kartu vakarieniavo dar viena vadovė moteris, kuri irgi nusprendė prabilti, – bet svečias užriko ir ant jos! Išbarė ją už tai, kad drįso jį pertraukti. Po vakarienės mane į šoną pasivedė vienas generalinis direktorius ir pasakė atkreipęs dėmesį, kad nutildytos buvo tik moterys. Jis išreiškė užuojautą, – mat pats buvo ispanų kilmės ir jam pačiam buvo tekę patirti tokį elgesį.

Baisu ne tik tai, kad autoritetingi žmonės nutildo moteris. Dar jaunystėje jos gauna socialines vadinamojo „tinkamo" elgesio pamokas ir įpranta prikąsti liežuvį. Joms atsilyginama už tai, kad jos „gražios kaip mamytė", jos skatinamos būti rūpestingos kaip mamytė. Mano vaikystės palydovas buvo 1972 metų albumas „Free to Be... You and Me". Mano mėgstamiausia daina „William's doll" pasakoja apie penkerių metų berniuką, kuris maldauja tėvo nupirkti jam tra-

dicinę mergaitišką lėlę. Žaislų pramonėje net ir po keturiasdešimties metų vis dar gausu stereotipų. 2011 metais prieš Kalėdas it virusas išplito vaizdo klipas su ketverių metų mergaite vardu Riley. Riley vaikštinėja po žaislų parduotuvę nusiminusi, nes kompanijos „apgaudinėja mergaites, kad jos pirktų rožinės spalvos daiktus vietoj tų daiktų, kuriuos nori nusipirkti berniukai, ar ne?“ Tikra tiesa. Riley samprotauja: „Yra mergaičių, kurioms patinka superherojai, o yra tokių, kurioms patinka princesės. Yra berniukų, kuriems patinka superherojai, o yra tokių, kuriems patinka princesės. Tai kodėl visos mergaitės turi pirkti rožinės spalvos daiktus, o visi berniukai turi pirkti kitokių spalvų daiktus?“[28] Net ketverių metų vaikas turi vos ne maištauti, kad galėtų nepaisyti visuomenės lūkesčių. Williamas vis dar neturi lėlės, o Riley skęsta rožinės spalvos jūroje. Dabar leidžiu „Free to Be... You and Me“ albumą *savo* vaikams ir tikiuosi, kad jeigu jie kada nors jį paleis savo vaikams, dainos pagrindinė mintis jiems atrodys keista.

Vaikystėje įdiegti lyčių stereotipai ilgainiui sustiprėja ir tampa išsipildančiomis pranašystėmis. Didžiąją dalį vadovaujamųjų postų užima vyrai, todėl moterys *nesitiki* į juos pakliūti, ir tai tampa viena iš priežasčių, kodėl jos to nė nesiekia. Tas pat ir su atlyginimais. Paprastai vyrai uždirba daugiau nei moterys, todėl žmonės *tikisi*, kad moterys uždirbs mažiau. Taip ir yra.

Socialinis-psichologinis reiškinys, vadinamas „stereotipų grėsme“, dar labiau paaštrina šią problemą. Sociologai pastebėjo, kad jeigu grupės nariams pristatomas neigiamas stereotipas, žmonės dažniau linkę elgtis pagal jį. Pavyzdžiui, stereotipas teigia, jog berniukams geriau nei mergaitėms sekasi matematika ir tikslieji mokslai. Jeigu prieš matematikos arba tiksliųjų mokslų testą mergaitėms primenama apie jų lytį (pakanka lapo viršuje tiesiog užrašyti raides M ir B), jų rezultatai būna prastesni.[29] Dėl stereotipų grėsmės mergaitės ir moterys nenori imtis techninių dalykų, ir tai viena iš

pagrindinių priežasčių, kodėl informatiką studijuoja tiek mažai moterų.[30] Kaip man kartą pasakė vienas praktikantas, vasarą dirbęs „Facebooke“: „Mano mokyklos kompiuterių klasėje Dave'ų yra daugiau negu mergaičių.“

Dirbančios moters stereotipas retai kada būna patrauklus. Populiariojoje kultūroje sėkmingai dirbanti moteris jau seniai vaizduojama tiek pasinėrusi į darbą, kad jai nelieka laiko jokiam asmeniniam gyvenimui (Sigourney Weaver filme „Dirbanti mergina“ (Working Girl) ir Sandra Bullock filme „Piršlybos“ (The Proposal). Jeigu moteris paskirsto savo laiką darbui ir šeimai, ji beveik visuomet kenčia ir jaučia kaltę (prisiminkite Sarah Jessicą Parker filme „Ir kaip ji viską suspėja“ (Don't Know How She Does It). Ir šie portretai nėra prasimanymas. Tyrimai parodė, kad organizacijoje, kur aukštą postą užima moteris, tik apie 20 procentų iš dirbančių tūkstantmečio vyrų ir moterų norėtų sekti jos karjeros pavyzdžiu.[31]

Toks nepatrauklus stereotipas yra itin žalingas, nes dauguma moterų neturi kito pasirinkimo ir yra priverstos eiti į darbą. Jungtinėse Valstijose maždaug 41 procentas motinų išlaiko šeimą ir uždirba didžiąją dalį šeimos pajamų. 23 procentai motinų padeda išlaikyti šeimą ir bent ketvirtadaliu prisideda prie šeimos pajamų.[32] Šeimą išlaikančių moterų skaičius sparčiai auga: 1973 metais vieniša buvo kas dešimta motina, o 2006 metais jau kas penkta.[33] Ispanų kilmės amerikiečių ir afroamerikiečių šeimose šie skaičiai gerokai didesni. 27 procentai iš Lotynų Amerikos kilusių vaikų ir 52 procentai afroamerikiečių vaikų auga su vienišomis motinomis.[34] Šeimą išlaiko ir vis daugiau europiečių moterų.[35]

Jungtinės Valstijos gerokai atsilieka nuo kitų šalių pagal pastangas padėti dirbantiems tėvams rūpintis vaikais. Jos vienintelės iš visų išsivysčiusių pasaulio šalių neturi motinystės atostogų įstatymo.[36] Kaip pareiškė Ellen Bravo, „Family Values @ Work“ įmonių grupės vadovė, dauguma „moterų nesvajoja „turėti visko“, joms ne-

rimą kelia tai, kad dėl nuolatinių konfliktų, su kuriais tenka susidurti norint būti gera darbuotoja ir atsakinga motina, galima viską prarasti – darbą, vaikų sveikatą ir šeimos finansinį stabilumą".[37]

Daugybė vyrų mano, kad gali turėti ir sėkmingą karjerą, ir pasitenkinimo kupiną asmeninį gyvenimą. Daugybė moterų mano, kad turėti abu šiuos dalykus geriausiu atveju bus sudėtinga, o blogiausiu atveju – neįmanoma. Moterys visur mato ir girdi perspėjimus, kad jos vienu metu negali įsipareigoti ir šeimai, ir darbui. Joms nuolat kartojama, kad reikia rinktis, nes jeigu bandys persiplėšti, teks kankintis ir būti nelaimingoms. Jeigu šį faktą vertinsime kaip „darbo ir gyvenimo" dilemą (tarsi šiuodu dalykai būtų visiškos priešingybės), galime beveik neabejoti, kad darbas pralaimės. Argi žmogus pasirinks darbą vietoj gyvenimo?

Džiugu konstatuoti, kad dabar moterys gali ne tik turėti ir šeimą, ir karjerą, jos gali net ir *klestėti* taip gyvendamos. 2009 metais Sharon Meers ir Joanna Strober išleido knygą *Pasiekti 50/50* (*Getting to 50/50*) – išsamią vyriausybinių organizacijų, socialinių mokslų ir originalių tyrimų apžvalgą, kuri leido padaryti išvadą, kad vaikai, tėvai ir santuoka gali būti laimingi net ir tada, kai abu tėvai dirba. Duomenys tiesiog parodo, kad jeigu partneriai dalijasi finansine atsakomybe ir vaikų priežiūra, mažiau mamų išgyvena kaltės jausmą, daugiau tėčių dalyvauja šeimos gyvenime ir daugiau vaikų jaučiasi laimingi.[38] Profesorė Rosalind Chait Barnett iš Brandeiso universiteto atliko išsamią darbo ir gyvenimo dilemos tyrimų apžvalgą ir nustatė, kad moterys, kurios atlieka daug vaidmenų, patiria mažiau nerimo ir pasižymi daug geresne psichologine savijauta.[39] Dirbančios moterys jaučiasi labiau vertinamos, finansiškai saugesnės, jų santuoka stabilesnė, sveikata geresnė ir apskritai jos labiau patenkintos gyvenimu.[40]

Galbūt filmas apie moterį, kuri myli ir darbą, ir šeimą, nebūtų toks dramatiškas ar juokingas, tačiau jis daug geriau atspindėtų

tikrovę. Mums reikia daugiau kompetentingų specialisčių ir laimingų motinų – arba laimingų specialisčių ir kompetentingų motinų – portretų. Dabartiniai neigiami įvaizdžiai gal ir atrodo juokingi, bet jie be reikalo baugina moteris, nes gyvenimo iššūkius pateikia kaip neįveikiamą dalyką. Mes ir vėl liekame sutrikę: *ir kaip ji viską suspėja?*

Daugelio kliūčių, su kuriomis susiduria moterys, priežastis yra baimė. Baimė, kad tavęs nemėgs. Baimė neteisingai pasirinkti. Baimė prastai pasirodyti. Baimė persistengti. Vertinimo baimė. Nesėkmės baimė. Ir šventoji baimės trejybė: baimė būti bloga motina, žmona, dukra.

Moterys gali drąsiai siekti profesinės sėkmės ir individualios saviraiškos – ir laisvai rinktis vieną arba kitą, arba abi kartu. „Facebooke" mes labai stengiamės sukurti tokią aplinką, kuri skatintų žmones rizikuoti. Biure visur pilna plakatų, atspindinčių tokį požiūrį. Viename ryškiai raudonomis raidėmis užrašyta: „Sėkmė šypsosi drąsiesiems!" Kitas ragina: „Drąsiai ženk į priekį!" Mano mėgstamiausias užrašas – klausimas: „Ką darytum, jei nebijotum?"[41]

2011 metais Niujorko moterų laisvųjų menų mokyklos Barnard'o koledžo prezidentė Debora Spar pakvietė mane pasakyti kalbos mokyklos baigimo diplomų įteikimo ceremonijoje. Tai buvo pirmas kartas, kai atvirai prabilau apie ambicijų vadovauti trūkumą. Atsistojusi ant pakylos jaudinausi. Absolventėms pasakiau, kad jos turi būti ambicingos ne tik siekdamos įgyvendinti savo svajones, bet ir siekdamos tapti savo srities lyderėmis. Žinojau, jog mane gali suprasti neteisingai ir apkaltinti, kad smerkiu moteris, nedarančias tų sprendimų, kuriuos padariau aš. Tai tikrai netiesa. Tikiu, kad visi turi teisę rinktis. Bet taip pat tikiu, kad reikia daryti daugiau, idant padrąsintume moteris siekti valdžios. Jeigu koledžo baigimo proga negalime paraginti moterų siekti aukštumų, tai kada dar galėsime tą padaryti?

Sakant kalbą entuziastingai nusiteikusioms moterims man teko tramdyti ašaras. Vis dėlto sugebėjau nepravirkti ir užbaigiau tokiais žodžiais:

> Jūs esate teisingesnio pasaulio viltis. Todėl viliuosi, kad kiekviena iš jūsų, perėjusi per šią sceną, atsiėmusi diplomą ir po visko šįvakar smagiai atšventusi, visiškai atsidėsite savo karjerai. Atraskite mėgstamą veiklą ir imkitės jos su džiaugsmu. Atraskite savo karjerą ir kilkite iki pat viršaus.
>
> Šiandien, nulipusios nuo scenos, žengsite žingsnį į suaugusiųjų gyvenimą. Pradėkite nuo aukštų siekių. Stenkitės – ir stenkitės iš visų jėgų.
>
> Kaip ir visi čia susirinkusieji, dedu daug vilčių į šią absolvenčių grupę. Tikiuosi, kad atrasite tikrąją savo gyvenimo prasmę, pasitenkinimą ir aistrą. Tikiu, kad sunkūs išgyvenimai jus užgrūdins ir privers tvirčiau apsispręsti. Tikiu, kad savo siekiamą pusiausvyrą, nesvarbu, kokią, atrasite šviesiomis akimis. Ir tikiu, kad jūs – taip, jūs – turėsite ambicijų pasišvęsti savo darbui ir vadovauti pasauliui. Nes pasauliui reikia, kad jį pakeistumėte. Viso pasaulio moterys pasikliauna jumis.
>
> Todėl prašau paklausti savęs: ką daryčiau, jei nebijočiau? O tada eikite ir tą darykite.

Absolventės buvo kviečiamos į sceną atsiimti diplomų, ir aš kiekvienai iš jų paspaudžiau ranką. Daugelis stabtelėjo apsikabinti. Viena jauna moteris netgi pasakė, kad aš esu „šlykšti kalė“ (o tai, kaip vėliau išsiaiškinau, pasirodė esąs komplimentas).

Žinau, kad mano kalba buvo skirta joms motyvuoti, bet, tiesą pasakius, ji motyvavo ir mane. Paskesniais mėnesiais ėmiau galvoti, kad reikėtų dažniau viešai kalbėti apie šias problemas. Turėčiau

paskatinti daugiau moterų patikėti savimi ir siekti valdžios. Taip pat reikėtų paraginti, kad daugiau vyrų ryžtųsi palaikyti moteris darbovietėse ir namuose. Ir reikėtų kalbėti ne tik draugiškai Barnard'o koledžo auditorijai. Vertėtų paieškoti didesnės ir galbūt ne taip palankiai nusiteikusios publikos. Reikėtų pasinaudoti savo pačios patarimu ir būti ambicingai.

Šią knygą rašiau ne tik tam, kad paskatinčiau kitas moteris nenuleisti rankų. Aš ir pati stengiuosi nenuleisti rankų. Ją rašyti ir buvo tai, ką daryčiau, jei nebijočiau.

2 skyrius
Sėskis prie stalo

Prieš keletą metų „Facebooke“ organizavau susitikimą su Iždo sekretoriumi Timu Geithneriu. Papusryčiauti ir padiskutuoti apie ekonomiką pasikvietėme penkiolika vadovų iš viso Silicio slėnio. Sekretorius Geithneris atvyko su keturiomis savo komandos narėmis, kurių dvi užėmė aukštesnes pareigas, o kitos dvi – žemesnes, ir mes visi susirinkome viename jaukiame konferencijų kambaryje. Kaip visada, reikėjo šiek tiek laiko, kad visi apsiprastų, o tada paraginau dalyvius eiti prie bufeto, įsidėti valgyti ir sėstis. Kviestiniai svečiai, kurių didžioji dauguma buvo vyrai, pasiėmė lėkštes su maistu ir susėdo prie didžiulio konferencijų stalo. Sekretoriaus Geithnerio komanda – vien moterys – įsidėjo valgyti paskutinės ir prisėdo ant kėdžių palei sieną. Pakviečiau jas prie stalo ir padrąsindama pamojau ranka. Jos nesutiko ir liko sėdėti savo vietose.

Tos keturios moterys turėjo visas teises dalyvauti susitikime, tačiau atsisėdusios nuošaliai atrodė kaip žiūrovės, o ne kaip dalyvės. Pamaniau, kad reikėtų joms apie tai užsiminti. Po susitikimo pasivedžiau tas moteris į šalį pasikalbėti. Pasakiau, kad joms derėjo net ir nekviestoms sėstis prie stalo, o po mano viešo kvietimo jos tikrai turėjo prisidėti. Iš pradžių moterys atrodė nustebusios, bet paskui man pritarė.

Tą akimirką manyje įvyko lūžis. Aiškiai pamačiau, kaip moterų elgesį veikia vidiniai barjerai. Labai puikiai suvokiau, kad, be institucinių kliūčių, moterys išgyvena ir vidinę kovą.

Šią istoriją papasakojau „TEDTalk" konferencijoje kalbėdama apie tai, kaip moterims pasiekti sėkmę darbe, nes norėjau pateikti pavyzdį, kaip moterys save stabdo, pasirinkdamos stebėtojo poziciją tiesiogine to žodžio prasme. Ir nors toks moterų elgesys mane labai nuvylė, man tapo akivaizdu, kad jos pasitraukė į kampą ir prilipo prie kėdžių, nes jautėsi labai nesaugiai.

Kai mokiausi aukštesniame koledžo kurse, mane oficialiai priėmė į „Phi Beta Kappa" garbės tarybą. Tuo metu Harvardo universitetas ir Radcliffe'o koledžas turėjo atskirus skyrius, todėl mano priėmimo ceremonija buvo skirta tik moterims. Pagrindinė pranešėja daktarė Peggy McIntosh iš Velslio moterų centro pasakė kalbą, pavadintą „Apgaviko jausmas".[1] Ji teigė, kad jeigu moterys sulaukia pagyrų už savo pasiekimus, jos labai dažnai pasijunta apgavikėmis. Jos laiko save nevertomis ir nenusipelniusiomis pripažinimo, jaučiasi kaltos, tarsi būtų įvykusi klaida. Regis, net būdamos daug pasiekusios savo srities žinovės, moterys vis tiek negali atsikratyti jausmo, jog anksčiau ar vėliau paaiškės, kad iš tikrųjų jos tėra apgavikės, turinčios ribotus sugebėjimus ar įgūdžius.

Mano nuomone, tai buvo geriausia kalba, kokią kada nors teko girdėti. Sėdėjau palinkusi į priekį ir energingai linkčiojau galva. Nuostabi ir tikrai nieko neapgaudinėjanti mano kambario draugė Carrie Weber reagavo lygiai taip pat. Pagaliau kažkas tiksliai nusakė mano savijautą. Mokykloje kaskart, kai mane pakviesdavo atsakinėti, būdavau tikra, kad užsitrauksiu gėdą. Po kiekvieno kontrolinio darbo būdavau įsitikinusi, kad man nepasisekė. Ir kaskart, kai gėdos neužsitraukdavau – arba netgi pranokdavau pati save, – man atrodydavo, kad ir vėl pavyko visus apkvailinti. Tačiau vieną dieną neišvengiamai paaiškės, jog aš tiesiog apgaudinėju.

Po ceremonijos vyko priėmimas – vakarėlis, skirtas nuobodoms, prie kurių priklausiau ir aš, ir tada vienam savo kurso draugui papasakojau apie nuostabią daktarės McIntosh kalbą, puikiai paaiškinan-

čią, kaip mes visi jaučiamės apgavikais. Jis nustebęs pasižiūrėjo į mane ir paklausė: „Nejaugi tai įdomu?“ Vėliau su Carrie juokavome, kad vyrams toji kalba tikriausiai nuskambėjo taip, lyg jos pagrindinė mintis būtų „Kaip gyventi pasaulyje, kur ne visi tokie protingi kaip tu“.

Reiškinys, kai gabius žmones užvaldo nepasitikėjimas savimi, vadinamas apsišaukėlio sindromu. Polinkį į jį turi tiek vyrai, tiek moterys, tačiau moterys paprastai jį patiria stipriau, ir šis jausmas jas labiau varžo.[2] Net ir neįtikėtinos sėkmės sulaukusi rašytoja ir aktorė Tina Fey prisipažino, kad ir ji kartais taip jaučiasi. Kartą vienam britų laikraščiui ji paaiškino: „Apsišaukėlio sindromas nuostabus tuo, kad žmogus svyruoja nuo kraštutinio egocentrizmo iki visiško įsitikinimo, kad jis – apgavikas! „O Dieve, jie mane tuoj išaiškins! Aš apgavikas!“ Tad kai užplūsta egomanijos jausmas, stengiesi juo pasimėgauti, o paskui bandai nepaisyti įsitikinimo, kad esi apgavikas. Rimtai, tik visai neseniai supratau, kad beveik visi žmonės apgaudinėja, todėl stengiuosi dėl to labai nesisieloti.“[3]

Jeigu moteris jaučiasi apsišaukėle, tai ženklas, kad egzistuoja didesnė problema. Mes nuolat save menkiname. Daugybė tyrimų įvairiose pramonės srityse parodė, kad moterys savo darbo kokybę paprastai nuvertina, o vyrai – pervertina. Per chirurgines operacijas asistavusios studentės save įvertino prasčiau nei studentai, nors, dėstytojų nuomone, jos pasirodė geriau už vyrus.[4] Apklausus kelis tūkstančius potencialių politikų paaiškėjo, kad nors vyrų ir moterų pasiekimai panašūs, vyrai maždaug 60 procentų labiau linkę galvoti, kad jie „turi puikią kvalifikaciją“ ir gali pretenduoti užimti valstybinius postus.[5] Apklausus kone tūkstantį Harvardo teisės studentų paaiškėjo, kad beveik visose teisės praktikai reikalingų įgūdžių kategorijose moterys save įvertino žemesniais balais nei vyrai.[6] Rezultatai būna dar prastesni, jeigu moterys vertina save kitų akivaizdoje arba tokiose srityse, kurios stereotipiškai laikomos vyriškomis, – tada jos gali dar labiau save nuvertinti.[7]

Jeigu paprašysime vyro paaiškinti, kodėl jam taip sekasi, dažniausiai išgirsime atsakymą, kad tai lemia įgimtos savybės ir sugebėjimai. Jei to paties paklausime moters, ji savo sėkmę aiškins išoriniais faktoriais, sakys, kad „labai daug dirbo" arba kad „jai tiesiog pasisekė", arba kad „jai padėjo kiti". Nesėkmes vyrai ir moterys taip pat aiškina skirtingai. Vyras tvirtins, kad „nepakankamai mokėsi" arba kad „jo nedomina ta tema". O jei nesėkmė ištinka moterį, ji paprastai linkusi galvoti, jog taip nutiko dėl to, kad jai, kaip visuomet, pritrūko sugebėjimų.[8] Jeigu apie vyrą ir moterį atsiliepiama neigiamai, moterų savikliova ir savigarba nuo to nukenčia daug labiau.[9] Susitapatinimas su nesėkme gimdo nesaugumo jausmą, o tai skausmingai atsiliepia darbo našumui ir ateityje, taigi pasekmės gali būti rimtos ir ilgalaikės.[10]

Moterims griežtos ne vien jos pačios. Jų bendradarbiai ir žiniasklaida irgi skuba priskirti moterų pasiekimus išoriniams faktoriams. Kai „Facebook" kompanija paskelbė einanti į viešumą, *The New York Times* išspausdino straipsnį, kuris man – o kartu ir visiems kitiems – maloniai priminė, kad „man pasisekė" ir „kad aš visą laiką turėjau galingus užtarėjus".[11] Žurnalistai ir tinklaraštininkai tuojau atkreipė dėmesį į dvigubus standartus, sakydami, kad jeigu pasiseka vyrams, *The New York Times* retai kada rašo, jog jiems paprasčiausiai pasisekė. Tačiau *Times* parašė tik tai, ką aš jau tūkstantį sykių kartojau pati sau. Kiekviename karjeros žingsnyje laurus už savo sėkmę skirdavau likimui, sunkiam darbui ir kitų pagalbai.

Nesaugumo jausmą, kaip dažniausiai nutinka, įgijau vidurinėje mokykloje. Mokiausi didelėje Majamio vidurinėje. Prisiminkite filmą „Pašėlęs gyvenimas Ridžmonto vidurinėje" (Fast Times at Ridgemont High), – ten visiems labiau rūpėjo ne mokslai, o tai, kaip užkirsti kelią muštynėms koridoriuose ir narkotikų platinimui tualetuose. Kai įstojau į Harvardą, daugelis klasės draugų klausinėjo, kodėl aš noriu studijuoti ten, kur pilna moksliukų. Paskui

jie trumpam nutildavo, prisimindavo, su kuo šneka, ir susidrovėję nueidavo šalin nelaukdami atsakymo, nes suprasdavo, kad ir taip viskas aišku.

Pirmaisiais metais koledže patyriau didžiulį stresą. Pirmąjį semestrą pasirinkau discipliną pavadinimu „Herojaus sąvoka Graikijos civilizacijoje", pravardžiuojamą „Niekalų herojais". Nedegiau begaliniu noru studijuoti graikų mitologiją, tačiau tai buvo lengviausiai įkandamas literatūros kursas. Paskaitos pradžioje dėstytojas paklausė, kas iš studentų yra skaitęs tas knygas. Sušnibždėjau šalia sėdinčiai draugei:

– Kokias knygas?

– Tai aišku, kad *Iliadą* ir *Odisėją*, – atsakė ji.

Pakilo beveik visų rankos. Tik ne mano. Tada dėstytojas paklausė:

– O kas perskaitė šias knygas originalo kalba?

– Kokio originalo? – paklausiau draugės.

– Homero graikų kalba, – atsakė ji.

Rankas auditorijoje pakėlė geras trečdalis. Man neliko abejonių, kad aš ir esu niekalas.

Po kelių savaičių politinės filosofijos dėstytojas liepė parašyti penkių puslapių apimties rašinį. Puoliau į paniką. Ištisi penki puslapiai! Vidurinėje tik kartą reikėjo rašyti tokio ilgumo rašinį ir tas projektas truko visus metus. Kaip per vieną savaitę įmanoma prirašyti penkis puslapius? Visas naktis plušau nesudėdama bluosto ir pagal tai, kiek laiko praleidau, už pastangas turėjau gauti įvertinimą A. Gavau C. Harvarde praktiškai neįmanoma gauti įvertinimo C, jeigu atlieki užduotį. Neperdedu – tai buvo tolygu žemiausiam pažymiui. Susitikau su savo bendrabučio komendante, kuri dirbo studentų priėmimo biure. Ji man pasakė, kad mane į Harvardą priėmė dėl asmenybės bruožų, o ne dėl akademinių sugebėjimų. Labai paguodžianti žinia.

Susiėmiau, pradėjau daugiau dirbti ir iki semestro pabaigos išmokau rašyti penkių puslapių rašinėlius. Tačiau nors mokytis sekėsi, man visada atrodė, kad mane tuoj pagaus, nes iš tikrųjų aš nieko neišmanau. Tik išgirdus „Phi Beta Kappa" kalbą apie nepasitikėjimą savimi man toptelėjo: problema – ne tai, kad jaučiuosi apgavikė, o tai, kad jausmas gali būti toks stiprus ir aiškus, nors jis visiškai neteisingas.

Augau su broliu, ir tai turėjo padėti man suprasti, kad moterys dažniau abejoja savimi. Davidas už mane jaunesnis dvejais metais ir yra vienas iš tų žmonių, kuriuos gerbiu ir myliu labiausiai. Namuose juodu su žmona po lygiai dalijasi vaikų priežiūra; jis dirba vaikų neurochirurgu ir kasdien susiduria su širdį draskančiais žūtbūtiniais sprendimais. Nors mus abu auklėjo vienodai, Davidas visąlaik labiau pasitikėjo savimi. Kartą vidurinėje mes abu šeštadienio vakarą turėjome eiti į pasimatymą, tačiau tos pačios dienos popietę mudviejų pasimatymai buvo atšaukti. Visą savaitgalį praleidau tvarkydama namus ir svarstydama, kas su manimi negerai. O Davidas tik pasišaipė sakydamas: „Ta mergina praleido kai ką ypatingo", – ir išėjo su draugais žaisti krepšinio. Visa laimė, kad turėjau ne pagal amžių išmintingą ir atjaučiančią jaunėlę seserį, kuri sugebėjo mane paguosti.

Po kelerių metų Davidas irgi įstojo į tą patį koledžą kaip ir aš. Mokiausi aukštesniame kurse, o jis buvo pirmakursis, ir mes kartu lankėme Europos istoriografijos paskaitas. Mano kambario draugė Carrie irgi lankė tą patį kursą, ir man tai labai padėjo, nes ji studijavo lyginamosios literatūros magistrantūroje. Carrie nepraleido nė vienos paskaitos ir perskaitė visas dešimt paskirtų knygų originalo kalba (ir aš, beje, žinojau, kokios tai knygos). Aš nepraleidau beveik nė vienos paskaitos ir perskaičiau visas knygas anglų kalba. Davidas nuėjo į dvi paskaitas, perskaitė vieną knygą ir atėjo pas mus į kambarį ruoštis baigiamajam egzaminui. Per egzaminą visi trys

sėdėjome ir tris valandas lyg pašėlę rašėme į nedidelius mėlynus sąsiuvinius. Išėję puolėme klausinėti vienas kito, kaip sekėsi. Jaučiausi prislėgta. Pamiršau susieti Freudo ir Schopenhauerio valios sąvokas. Carrie irgi sielojosi ir prisipažino, kad deramai nepaaiškino skirtumo tarp didingumo ir grožio sąvokų pagal Kantą. Pasisukome į mano brolį. Ką jis galvoja apie testą?

– Gausiu be išlygų, – pranešė jis.

– Be išlygų? – perklausėme.

– Taip, – atsakė jis. – A be išlygų.

Jis buvo teisus. Jis tikrai gavo A be išlygų. Tiesą pasakius, mes visi už egzaminą gavome A įvertinimus be jokių išlygų. Brolis nebuvo pernelyg pasitikintis. Tai mudvi su Carrie pernelyg nepasitikėjome savimi.

Šios patirtys parodė, kad reikia pakeisti savo mąstyseną ir jauseną. Laikui bėgant supratau, kad nors ir sunku liautis abejojus savimi, šis jausmas nėra pagrįstas. Net jeigu ir nepavyktų taip lengvai įgyti savikliovos, kaip tai išeina broliui, galėčiau pasistengti atsikratyti įsitikinimo, kad manęs nuolat tyko nesėkmė. Jeigu imdavau bijoti, kad kas nors gali nepasisekti, primindavau sau, jog koledže sugebėjau išlaikyti visus egzaminus. Nesusikirtau nė per vieną. Taip labiau priartėdavau prie tikrovės.

Visi pažįstame perdėtai savimi pasitikinčių žmonių, kurie tarsi neturi pagrindo taip jaustis. Pažįstame ir tokių, kurie galėtų pasiekti daug daugiau, jeigu tikėtų savimi. Pasitikėjimo stoka, kaip ir daugelis kitų dalykų, gali virsti išsipildančia pranašyste. Nežinau, kaip įtikinti moterį, net ir save, kad ji puikiausiai sugebės atlikti vieną ar kitą darbą. Iki šiol juokauju, kad norėčiau bent kelias valandas savimi pasitikėti taip, kaip brolis. Tai turėtų būti puikus jausmas – tarsi kasdien gautum po aukščiausią įvertinimą be jokių išlygų.

Kai pasijuntu nedrąsiai, kartais padeda vaidyba. Tą pastebėjau devintajame dešimtmetyje, kai teko dirbti aerobikos trenere (turėjau

sidabro spalvos triko, blauzdines ir blizgantį galvos raištį, kuris puikiai derėjo prie mano ilgų plaukų). Laikantis Jane Fondos nurodymų, per aerobikos treniruotę ištisą valandą reikėjo plačiai šypsotis. Kartais ta šypsena atsirasdavo savaime. O kartais, kai būdavau blogos nuotaikos, turėdavau ją išspausti per jėgą. Tačiau valandą pasišypsojus, tegu ir per prievartą, dažnai iš tikrųjų pasijusdavau linksmesnė.

Daugumai yra tekę ant ko nors supykti, o paskui apsimetinėti prieš kitus, kad viskas gerai. Mums su Dave'u kartais irgi taip nutinka, ir paprastai kaip tik tada, kai ruošiamės vakarieniauti pas draugus. Užsiklijuojame šypsenas, teigiančias, kad „viskas gerai", ir, kad ir kaip keista, po kelių valandų taip ir pasijuntame.

Tyrimai palaiko tokią „vaidink tol, kol pradėsi jausti" strategiją. Vienas tyrimas parodė, kad kai žmonės kelioms minutėms atsistoja į „jėgos poziciją" (pavyzdžiui, kuo plačiau išsižergia), gaminasi daugiau jėgos hormonų (testosterono), o streso hormonų (kortizolio) sumažėja. Dėl to jie pasijunta galingesni, labiau valdantys padėtį ir labiau linkę rizikuoti. Paprasčiausiai pakeitus pozą akivaizdžiai pasikečia požiūris.[12]

Niekam nesiūlau paversti savikliovos puikybe ar arogancija. Pasipūtusių ir arogantiškų žmonių – nei vyrų, nei moterų – niekas nemėgsta. Tačiau pasitikėti savimi – arba apsimesti, kad pasitiki, – būtina, jeigu nori ko nors pasiekti. Skamba banaliai, bet galimybių pasitaiko retai, todėl jomis reikia pasinaudoti. Dirbdama „Google" per šešerius su puse metų įdarbinau keturių tūkstančių darbuotojų komandą. Visų asmeniškai nepažinojau, bet pažinojau maždaug šimtą pagrindinių. Laikui bėgant pastebėjau, kad vyrai daug lengviau imasi naujų vaidmenų nei moterys. Jeigu pranešdavome apie naujo biuro atidarymą arba apie naują projektą, vyrai pradėdavo belstis į mano duris ir aiškinti, kodėl jie turėtų užimti ten vadovo vietą. Be to, vyrai dažniau stengdavosi nepraleisti karjeros galimy-

bių dar iki paskelbiant apie naujo biuro atidarymą. Jie entuziastingai reikšdavo norą tobulėti ir tikėdavo, kad gali imtis didesnių darbų. Ir paprastai jie būdavo teisūs – kaip ir mano brolis. O moterys atsargiau žiūrėdavo į naujus vaidmenis ir iššūkius. Jas dažnai tekdavo įkalbinėti pereiti į naują sritį. Pamenu nesuskaičiuojamą daugybę pokalbių, kai moterys į paskatinimą atsakydavo: „Nesu tikra, kad sugebėsiu." Arba: „Skamba viliojamai, bet niekada nesu dariusi nieko panašaus." Arba: „Dar turiu daug ko išmokti savo dabartinėje darbo vietoje." Iš vyrų tokius atsiliepimus išgirsdavau labai retai, jeigu išvis išgirsdavau.

Žinant, kokiu greičiu vystosi pasaulis, griebtis naujų galimybių šiais laikais yra svarbiau nei bet kada anksčiau. Nedaug vadovų turi laiko atidžiai domėtis visomis kandidatūromis, o dar rečiau sutiksi tokių, kurie bandytų įtikinėti santūrius žmones kreiptis dėl darbo. Be to, vaidmenys vis dažniau nėra apibrėžiami tiksliai, o atsiranda dėl to, kad žmonės ko nors imasi. Tada tas kas nors virsta jų darbu.

Kai pradėjau dirbti „Facebooke", mes su komanda bandėme atsakyti į svarbų klausimą: koks būtų geriausias verslo plėtros planas? Pokalbiai darėsi vis aršesni, daugelis smarkiai ginčijosi, gindami savo pozicijas. Baigiantis savaitei vis dar nebuvome pasiekę jokio bendro sutarimo. Mūsų komandos vadovas Danas Rose'as visą savaitgalį atrinkinėjo rinkos duomenis, ir jie padėjo mums pereiti prie analitiško pokalbio. Jo pastangomis užtvanka buvo sugriauta. Po šio įvykio paaukštinau Daną tarnyboje, ir jis pradėjo dirbti rinkodaros srityje. Iniciatyva atsiperka. Sunku įsivaizduoti vadovą, visą laiką laukiantį nurodymų, ką daryti.

The Huffington Post paklausė vyriausiosios „Cisco" kompanijos technologijos vadovės Padmasree Warrior: „Kokia svarbiausia pamoka, kurią išmokote iš praeityje padarytos klaidos?" Ji atsakė: „Kitados atsisakiau daugybės galimybių, nes maniau, kad neturiu tai sričiai reikalingo išsilavinimo arba kad apie tą sritį nieko nenutuokiu.

Žvelgdama į praeitį suprantu, kad kartais svarbiausia yra sparčiai mokytis ir sugebėti greitai kibti į darbą. Vis kartoju žmonėms, kad ieškodami kito didelio iššūkio nerasite tobulo atitikmens. Reikia naudotis atsiveriančiomis galimybėmis ir daryti viską, kad ne tu prie jų taikytumeisi, o jos pradėtų tau tikti. Sugebėjimas mokytis yra pati svarbiausia vadovo savybė."[13]

Pirmoji IBM kompanijos generalinė direktorė moteris Virginia Rometty 2011 metais *Fortune* Galingiausių moterų suvažiavime publikai pasakojo, kad karjeros pradžioje ji gavo puikų darbo pasiūlymą. Ji nerimavo, kad jai trūksta reikiamos patirties, todėl pasakė darbdaviui turinti apie tai pagalvoti. Tą vakarą Virginia aptarė pasiūlymą su savo vyru, ir jis paklausė: „Nejau manai, kad koks nors vyras būtų taip atsakęs?"

„Tai man parodė, kad reikia labai pasitikėti savimi, – sakė Virginia. – Pasitikėti net ir tada, kai viduje save kritikuoji dėl to, ką galbūt žinai ar ko nežinai. Mane tai skatina rizikuoti."[14]

Man kelia nerimą ne tik tai, kad mes, moterys, nesugebame būti priekyje, bet ir tai, kad mums sunku pastebėti ir ištaisyti šį trūkumą. O „mes", vadinasi, ir aš. Prieš kelerius metus kalbėjau apie lyčių problemas kelių šimtų „Facebooko" darbuotojų auditorijai. Paskui atsakinėjau į klausimus. Pavakare grįžau į savo kabinetą, o ten manęs laukė jauna moteris. Ji pasakė:

– Šiandien kai ką išmokau.

– Ką? – paklausiau patenkinta, nes tikėjausi, kad ji tuoj papasakos, kaip ją sujaudino mano žodžiai.

Tačiau pašnekovė pasakė:

– Išmokau laikyti pakeltą ranką.

Ji priminė, kad baigusi kalbėti pareiškiau, jog atsakysiu tik į du klausimus. Tada ji, kaip ir kitos moterys, nuleido ranką. Tačiau keli vyrukai rankų nenuleido. Tą pamačiusi aš atsakiau į dar kelis klausimus – tik į tuos, kuriuos uždavė vyrai. Pasijutau sukrėsta – o juk

mano tikslas buvo padrąsinti moteris! Nors mano kalba buvo skirta *lyčių problemoms* aptarti, pati nepastebėjau vienos iš jų.

Siekdami tikrosios lygybės turime pripažinti, kad mažiau tikėtina, jog pakeltą ranką laikys moterys. Institucijos ir pavieniai asmenys turėtų pastebėti ir pakoreguoti tokį elgesį skatindami, drąsindami ir gindami moteris. O moterys turi išmokti laikyti pakeltą ranką, nes jeigu ją nuleis, jų gali nepastebėti net ir geriausių ketinimų turintys vadovai.

Kai pradėjau dirbti pas Larry Summersą, tuometinį vyriausiąjį Pasaulio banko ekonomistą, jo žmona Vicki buvo mokesčių teisės specialistė. Larry labai palaikė žmonos karjerą ir skatino ją „vyriškai pateikti sąskaitas". Pasak jo, visą laiką, kurį vyrai praleidžia galvodami apie darbą (net ir tą, kai maudosi duše), jie laiko darbo valandomis, už kurias jiems turėtų būti mokamas atlyginimas. Tačiau jo žmona ir jos kolegės nuspręsdavo suteikti klientams nuolaidą už tas valandas, kurias praleido savo darbo vietoje prastai jausdamosi, nes norėjo būti teisingos. Kaip manote, kurie įmonės teisininkai buvo vertinami labiau? Norėdamas paaiškinti savo poziciją Larry joms papasakojo apie žinomą Harvardo teisės mokyklos profesorių, kurio teisėjas paprašė detalizuoti sąskaitą. Šis atsakė negalintis to padaryti, nes vienu metu labai dažnai galvodavęs apie du dalykus.

Net ir dabar man dar toli iki tvirto pasitikėjimo savimi. 2011 metų rugpjūčio mėnesį verslo žurnalas *Forbes* išplatino savo kasmetinį 100 galingiausių pasaulio moterų sąrašą.[15] Turiu pakankamai proto ir suprantu, kad tas sąrašas nėra paremtas moksline formule ir kad žurnalams patinka tokie straipsniai, nes kai skaitytojai spusteli ant kokio nors vardo, jie iš karto atveria žurnalo puslapius. Ir vis tiek buvau šokiruota – ne, greičiau pasibaisėjusi, – kai sužinojau, kad *Forbes* įvertino mane kaip penktą galingiausią pasaulio moterį iškart po Vokietijos kanclerės Angelos Merkel, valstybės sekretorės Hillary Clinton, Brazilijos prezidentės Dilmos Rousseff ir „PepsiCo"

kompanijos generalinės direktorės Indros Nooyi. Aplenkiau pirmąją šalies ponią Michelle Obamą ir Indijos politikę Sonią Gandhi. Absurdas. Net mano mama paskambinusi pasakė: „Mieloji, man atrodo, kad tu labai galinga, bet nesu tikra, kad esi galingesnė už Michelle Obamą." *Tikrai?*

Užuot pasijutusi galinga, susigėdau ir pasijutau pažeidžiama. Kai „Facebooko" kolegos sustabdydavo mane koridoriuje ir sveikindavo, vadindavau tą sąrašą juokingu. Kai draugai įdėjo nuorodą į mano „Facebooko" profilį, paprašiau ją iš ten išimti. Po kelių dienų mano vyriausioji asistentė Camille Hart pasikvietė mane į konferencijų kambarį ir uždarė duris. Atrodė rimta. Išklojo man, kad netinkamai reaguoju į *Forbes* reikalą ir kad turiu liautis kiekvienam apie tai užsiminusiam kritikuoti tą sąrašą už absurdiškumą. Aš pernelyg atvirai rodanti, kad jaučiuosi nepatogiai ir nesaugiai. Man derėtų tiesiog padėkoti.

Visiems praverstų tokia kolegė kaip Camille, kurios nuoširdumas padėjo pastebėti mano toli gražu ne pavyzdinę reakciją. Ji buvo teisi. Nesvarbu, ar tas sąrašas juokingas, ar ne, jį sudarinėjau ne aš, todėl neturėčiau reaguoti neigiamai. Abejoju, ar vyras jaustųsi toks sutrikęs, jeigu kiti taip vertintų jo galią.

Žinau, jog sėkmė atėjo todėl, kad sunkiai dirbau ir kad man nemažai padėjo kiti, be to, buvau reikiamoje vietoje reikiamu metu. Jaučiu didžiulį ir neblėstantį dėkingumą tiems, kurie suteikė man galimybes ir mane palaikė. Pripažįstu, jog man be galo pasisekė, kad gimiau savo šeimoje Jungtinėse Valstijoje, o ne vienoje iš daugelio pasaulio šalių, kur moterys neturi net pagrindinių teisių. Manau, kad mes visi – tiek vyrai, tiek moterys – turime pripažinti, jog mums pasisekė, ir padėkoti tiems, kurie mums padėjo. Niekas nieko nepasiekia vienui vienas.

O dar žinau, kad jeigu noriu toliau kilti ir kelti sau iššūkius, turiu pasitikėti savo jėgomis. Vis dar tenka susidurti su situacijo-

mis, kurios, kaip baiminuosi, yra ne mano jėgoms. Vis dar pasitaiko dienų, kai jaučiuosi apgavike. Ir kartais mane vis dar nutildo arba nuvertina, nors taip nesielgia su šalia sėdinčiais vyrais. Bet dabar aš moku giliai įkvėpti ir laikyti pakeltą ranką. Išmokau sėdėti prie stalo.

3 skyrius
Sėkmė ir patrauklumas

Taigi viskas, ką reikia daryti moteriai, – tai nekreipti dėmesio į visuomenės lūkesčius, būti ambicingai, sėdėti prie stalo, daug dirbti, ir tada viskas eisis sklandžiai. Kas dar gali būti blogai?

2003 metais Kolumbijos verslo mokyklos profesorius Francis Flynnas ir Niujorko universiteto profesorius Cameronas Andersonas atliko eksperimentą, kad išsiaiškintų požiūrį į vyrus ir moteris darbovietėje.[1] Jie pasinaudojo Harvardo verslo mokyklos atvejo tyrimu, paremtu realios verslininkės Heidi Roizen istorija: pasitelkusi savo „mokėjimą bendrauti... ir platų asmeninių bei profesinių pažinčių ratą, į kurį įėjo daug pačių įtakingiausių technologijos sektoriaus verslo lyderių“, ji tapo klestinčia rizikos kapitaliste.[2] Per eksperimentą Flynnas ir Andersonas pusei studentų liepė perskaityti Heidi istoriją, o kitai pusei pateikė tą pačią istoriją su vienu pakeitimu – Heidi vardas buvo pakeistas į Howardą.

Tada profesoriai apklausė studentus, kokį įspūdį jiems paliko Heidi arba Howardas. Studentai vienodai įvertino Heidi ir Howardo kompetenciją, o tai suprantama, nes „jų“ pasiekimai niekuo nesiskyrė. Tačiau nors studentai išreiškė pagarbą ir Heidi, ir Howardui, Howardas jiems pasirodė patrauklesnis. Heidi buvo palaikyta savanaude ir ne „tokiu žmogumi, kurį norėtum pasisamdyti ar pas kurį norėtum dirbti“. Tie patys duomenys, kuriuose skyrėsi tik vienas dalykas – lytis, paliko labai skirtingą įspūdį.

Šis eksperimentas patvirtina tai, ką aiškiai parodo ir kiti tyrimai: kalbant apie vyrus sėkmė ir patrauklumas turi teigiamas sąsajas, o kalbant apie moteris – neigiamas.[3] Sėkmės lydimas vyras patinka ir vyrams, ir moterims. Sėkmės lydima moteris mažiau patinka abiejų lyčių atstovams. Tai sukrečianti tiesa, tačiau ji nestebina. Taip, jaučiamės sukrėsti, nes nieku gyvu nenorime prisipažinti, kad stereotipiškai vertiname lytis. Bet ir stebėtis nėra ko, nes mes neabejotinai tą darome.

Dešimtis metų trukę socialinių mokslų tyrimai patvirtino tą patį, ką taip akivaizdžiai rodo Heidi / Howardo atvejo tyrimas: mes vertiname žmones vadovaudamiesi stereotipais (pagal lytį, rasę, tautybę, amžių ir kitus dalykus).[4] Anot stereotipo, vyrai aprūpina šeimą materialiai, pasižymi ryžtingumu ir yra varomoji jėga. O moterys yra rūpestingos, jautrios ir visuomeniškos. Kadangi vyrų ir moterų apibūdinimai yra priešingi, profesiniai pasiekimai ir visos su jais susijusios savybės priskiriami vyrams. Heidi neatitiko stereotipinio požiūrio į moterį, nes buvo atsidavusi karjerai, siekė naudos ir todėl tapo įtakinga. Tačiau lygiai taip pat besielgiantis Howardas atitiko stereotipinį požiūrį į vyrą. Galutinis rezultatas? Jis patiko, ji – ne.

Manau, kad toks šališkumas – pagrindinė priežastis, sulaikanti moteris. Ir pagrindinė priežastis, kodėl moterys pačios susilaiko. Sėkmės lydimas profesionalas vyras kiekviename žingsnyje sulaukia teigiamo palaikymo. Moterys paprastai sulaukia nepalankių vertinimų net ir tada, kai jų pasiekimai pripažįstami. Žurnalistas Shankaras Vedantamas kartą sudarė didžiųjų valstybių vadovių menkinančių apibūdinimų suvestinę. „Anglijos Margaret Thatcher, – rašė jis, – buvo vadinama višta Atila. Pirmoji Izraelio premjerė Golda Meir buvo „vienintelis kabineto vyras“. Prezidentas Richardas Nixonas pirmąją Indijos premjerę moterį Indirą Gandhi vadino sena ragana. O Angela Merkel, dabartinė Vokietijos kanclerė, buvo pravardžiuojama geležine ponia.“[5]

Mačiau, kaip šios tendencijos nuolat kartojasi. Abiejų lyčių bendradarbiai pastebi, kad jeigu moteris pasižymi darbe, ji gal ir yra daug pasiekusi, bet nėra „itin mėgstama kolegų". Ji greičiausiai bus ir „pernelyg agresyvi", „ne komandos žaidėja", „šiek tiek politikuojanti", „nepatikima" arba „sunkiai sukalbama". Bent jau tokie atsiliepimai buvo išsakyti apie mane ir tikriausiai apie kiekvieną mano pažįstamą aukštesnę padėtį užimančią moterį. Pasaulis tarsi klausia, kodėl mes negalime būti mažiau panašios į Heidi ir labiau panašios į Howardą.

Dauguma moterų niekada negirdėjo apie Heidi / Howardo atvejo tyrimą. Daugumai iš mūsų niekas niekada neužsimena apie šią tamsiąją sėkmės pusę. Ir vis dėlto mes nujaučiame, kad už pasiekimus teks sumokėti. Žinome, kad jeigu moteris yra atkakli arba linkusi konkuruoti, ji neatitinka to elgesio modelio, kurio iš jos tikimasi. Jeigu moteris reikalauja užbaigti darbą, jeigu ji labai kompetentinga, jeigu rezultatai jai svarbiau už kitų pamaloninimą, tai reiškia, kad ji elgiasi kaip vyras. O jeigu ji elgiasi kaip vyras, žmonėms ji nepatinka. Atsakydamos į tokią neigiamą reakciją mes koreguojame savo profesinius tikslus. Rašytojas Kenas Auletta apibendrino šį reiškinį žurnale *The New Yorker*, pažymėdamas, kad moterų „abejojimas savimi tampa savigynos forma".[6] Baimindamosi kam nors nepatikti, mes pradedame abejoti savo gebėjimais ir nuvertiname savo pasiekimus, ypač kitų akivaizdoje. Sumenkiname save dar anksčiau, negu tą padaro kiti.

Baigusi verslo mokyklos pirmą kursą, vasarą gavau laišką, kuriame buvau sveikinama tapusi Henry'o Fordo stipendininke už geriausius pirmųjų mokslo metų rezultatus. Čekio suma buvo 714,28 JAV dolerio, ir tas keistas skaičius man iškart pakuždėjo, kad laimėjimas buvo padalytas keliems studentams. Kai po atostogų grįžau į antrą kursą, šeši vyrukai paskelbė naujieną, kad gavo šį apdovanojimą. Padauginau čekio sumą iš septynių ir išėjo beveik

apvalus skaičius. Paslaptis išaiškinta. Mūsų buvo septyni – šeši vaikinai ir aš.

Kitaip nei kiti laimėtojai, aš niekam nepasakojau apie gautą apdovanojimą. Pasisakiau tik savo artimiausiam draugui Stephenui Pauliui, nes buvau tikra, kad jis niekam neišduos mano paslapties. Žiūrint iš šalies, toks mano sprendimas atrodo nenaudingas, nes Harvardo verslo mokykloje 50 procentų pažymių priklauso nuo to, kaip dalyvauji paskaitose. Dėstytojas pusantros valandos veda seminarą, tačiau negali nieko užsirašyti: turi kliautis tik tuo, ką prisimeni iš per seminarą vykstančių diskusijų. Jeigu pasisakius vienam studentui kiti užsimena apie jo nuomonę (jeigu pratęsčiau Tomo mintį), tai padeda dėstytojui prisiminti svarbiausius teiginius ir kas juos pasakė. Kaip ir realiame gyvenime, tokiuose renginiuose labai daug lemia tai, kaip žmonės reaguoja vieni į kitus. Kiti šeši Fordo stipendijos laimėtojai netrukus tapo dažniausiai cituojamais pranešėjais, nes dėl savo akademinių pasiekimų iškart ėmė atrodyti patikimi. Be to, jie labai anksti gavo prestižinius darbo pasiūlymus – dar prieš prasidedant oficialiam darbo paieškų laikotarpiui. Kartą per seminarą vienas iš išaukštintojo šešeto išdėstė savo nuomonę, kuri, mano įsitikinimu, parodė, kad jis net nepasidomėjo ta tema, apie kurią diskutuojama. Visi puolė jam pataikauti. Tada susimąsčiau, ar nutylėjusi, kad esu septintoji stipendininkė, nepadariau didžiulės klaidos. Būtų buvę visai neblogai baigti antrą verslo mokyklos kursą net neatsivertus knygos.

Tačiau aš niekada nenorėjau prisipažinti. Instinktyviai jaučiau, kad neverta viešinti savo akademinių pasiekimų. Po daugelio metų, išgirdusi apie Heidi / Howardo atvejo tyrimą, supratau kodėl. Bendraamžių vaikinų gyvenimas gal ir pagerėjo, kai visi sužinojo, kad jie buvo geriausi grupėje, tačiau mano gyvenimą tai būtų tik apsunkinę.

Šią išvadą padariau ne šiaip sau. Kultūros primesti ženklai man visą gyvenimą liepė saugotis, kad manęs nepalaikytų itin protinga

ar itin laiminga. Tai prasideda jaunystėje. Vaikystėje sužinai, kad būti protingai daugeliu atveju gal ir gerai, bet dėl šios savybės nebūsi itin populiari ar patraukli berniukams. Mokykloje buvau vadinama „protingiausia mergaite klasėje“. Nekenčiau to apibūdinimo. Kas norės eiti į išleistuvių vakarėlį su protingiausia klasės mergina? Aukštesnėse klasėse mane ir vieną berniuką bendraklasiai išrinko tais, kuriems, „matyt, pasiseks“. Nesiruošiau rizikuoti dėl išleistuvių, todėl įtikinau klasės albumą ruošiančią draugę išbraukti mano vardą. Į išleistuves mane žadėjo lydėti linksmas vaikinas, labai mėgstantis sportą. Tiesą pasakius, jis taip mėgo sportą, kad likus vos dviem dienoms iki išleistuvių sugalvojo atšaukti mūsų pasimatymą, nes gavo progą stebėti finalines krepšinio rungtynes. Jis pasakė: „Žinau, kad mane suprasi, nes stebėti finalines rungtynes tenka tik kartą gyvenime.“ Nutylėjau, kad man, kaip vidurinės mokyklos moksleivei, atrodo, jog dalyvauti išleistuvėse irgi tenka tik kartą gyvenime. Laimė, susiradau kitą vaikiną, kuris buvo ne toks fanatiškas sporto aistruolis.

Niekada rimtai nesusimąsčiau, kodėl nuo pat jaunystės taip stengiausi slėpti savo pasiekimus. Po kiek laiko, praėjus maždaug dešimčiai metų nuo verslo mokyklos baigimo, per vieną vakarienę man teko sėdėti šalia Stanfordo vadovavimo ir organizacinės elgsenos studijų profesorės Deborah Gruenfeld, ir netrukus mūsų draugiškas pokalbis virto karšta diskusija. Profesorė Gruenfeld buvo išstudijavusi šią problemą ir galėjo paaiškinti, kokią kainą moterys turi sumokėti už sėkmę. „Dėl įsitvirtinusių kultūrinių nuostatų iš vyrų tikimasi vadovo savybių, o iš moterų – polinkio rūpintis, todėl moterims iškyla dilema, – pasakė ji. – Mes ne tik galvojame, kad moterys yra rūpestingos, svarbiausia, kad jos *privalo būti* rūpestingos. Jeigu iš moters elgesio bent kiek pajuntame, jog ji nelabai paslaugi, ji mums palieka nemalonų įspūdį ir būdami šalia jos mes jaučiamės nepatogiai.“[7]

Kompetentinga moteris neatrodo itin miela. Labai miela moterimi laikoma ta, kuri elgiasi maloniai, o ne ta, kuri demonstruoja kompetenciją. Darbdaviai paprastai nori įdarbinti ar paaukštinti kompetentingus *ir* mielus žmones, todėl moterims čia iškyla didelė kliūtis. Jeigu moteris elgiasi stereotipiškai moteriškai, jai sunkiau siekti tų pačių tikslų, kurių siekia vyrai, tačiau jeigu moteris meta iššūkį lūkesčiams ir ima siekti tokių tikslų, susidaro nuomonė, kad ji to neverta ir yra savanaudė. Niekas nepasikeitė nuo vidurinės mokyklos laikų; nesvarbu, kokio amžiaus esi, protas ir sėkmė moterims neatneša populiarumo. Tai viską apsunkina, nes tos moterys, kurios sėdi prie stalo ir siekia būti priekyje, dėl tokio elgesio yra mažiau mėgstamos.[8]

Dauguma žmonių, įskaitant ir mane, norime, kad mus mėgtų... ir ne vien todėl, kad tai malonu. Tai labai svarbu ir siekiant profesinės bei asmeninės sėkmės. Noras pristatyti, užtarti arba paaukštinti žmogų tarnyboje priklauso nuo to, kokius jausmus jam puoselėji. Turime tikėti, kad tas žmogus sugebės atlikti darbą ir jį atlikdamas su visais sutars. Dėl to daugeliui iš mūsų instinktyviai norisi nutylėti savo pasiekimus.

2011 metais viena iš „Facebooko" inžinierių skyriaus vadovų Jocelyn Goldfein surengė susitikimą su mūsų inžinierėmis ir paragino jas papasakoti, kaip sekasi kurti produktus. Tyla. Nė viena nenorėjo kelti savęs į padanges. Kas gali norėti pasisakyti, jeigu žmonėms nepatinka save liaupsinančios moterys? Jocelyn pakeitė taktiką. Užuot prašiusi moterų kalbėti apie save, ji paprašė, kad jos papasakotų apie kitas. Užduotis nebebuvo asmeniška, ir visoms palengvėjo.

Norint pasiekti daugiau, pirmiausia reikia pripažinti savo esamus pasiekimus. Karjera priklauso nuo to, ar aplinkiniai tiki, jog geri rezultatai yra darbuotojo nuopelnas. Vyrai gali drąsiai didžiuotis savo laimėjimais, jeigu tai netampa arogancija. Jei laimėjimais giriasi moterys, už tai joms tenka sumokėti tam tikrą socialinę ir profesinę kainą. Jeigu moteris pokalbyje dėl darbo aiškina, kodėl jos

kvalifikacija tinkama, arba užsimena apie savo ankstesnius nuopelnus, jos galimybės gauti tą darbą gali sumažėti.[9]

Tarsi nepakaktų vargo dėl šios dilemos, dėl lyčių stereotipų moterims gali tekti neatlygintinai dirbti papildomai. Jeigu vyras padeda kolegai, šis jaučia pareigą atsilyginti už paslaugą ir labai tikėtina, kad taip ir pasielgs. Tačiau sulaukęs pagalbos iš moters žmogus nesijaučia skolingas. Juk ji paslaugi, ar ne? Juk ji *nori* padėti kitiems. Profesorius Flynnas šį reiškinį vadina „lyčių nuolaidos“ problema: moterys moka profesinę baudą už savo tariamą norą būti paslaugioms.[10] Kita vertus, jeigu vyras padeda bendradarbiui, tai laikoma papildomu darbu ir už tai kompensuojama: jis palankiau vertinamas, jam pakeliamas atlyginimas arba skiriama premija. Dar labiau erzina tai, kad jeigu moteris atsisako padėti kolegai, už tai dažniausiai susilaukia prastesnio įvertinimo ir mažesnio atlygio. O jeigu vyras atsisako padėti? Jam už tai negresia jokia bauda.[11]

Dėl tokių neteisingų lūkesčių moterys pasijunta „prakeiktos, jeigu daro“, ir „pasmerktos, jeigu nedaro“.[12] Tai akivaizdžiai matyti, kai kalbama apie atlyginimą, premijas, pareigas ir kitokią papildomą naudą. Apskritai vyrai derasi daug daugiau nei moterys.[13] Tyrimas, per kurį buvo nagrinėjami Carnegie ir Mellono universiteto magistrantūros absolventų pradiniai atlyginimai, parodė, kad 57 procentai vyrų ir tik 7 procentai moterų bandė derėtis dėl didesnio atlyginimo.[14] Tačiau užuot kaltinę moteris, kad jos per mažai derasi, turėtume suprasti, jog jos paprastai turi svarių priežasčių neginti savo interesų ir žino, kad derėdamosi gali sulaukti priešingų rezultatų.[15]

Vyrams derantis dėl savo interesų didelių kliūčių nekyla. Žmonės tikisi, kad jie kovos už save, nurodys savo nuopelnus ir už tai sulauks pripažinimo ir atlygio. Jiems tikrai vieni juokai ko nors paprašyti. Tačiau iš moterų tikimasi, kad jos rūpinsis kitais, o jeigu jos bando stovėti už save ir pabrėžia savo vertę, tiek vyrai, tiek moterys reaguoja neigiamai. Įdomu tai, kad dėl kitų (pavyzdžiui, dėl savo

kompanijos ar kolegos) moterys gali derėtis taip pat sėkmingai ar net geriau už vyrus, nes tada neatrodo, kad jos siekia asmeninės naudos.[16] Tačiau derėdamasi dėl savęs moteris sulaužo priimtas žaidimo taisykles. Tiek vyrai, tiek moterys paprastai vengia dirbti su moterimi, kuri suderėjo didesnį atlyginimą, nes ji atrodo gobšesnė nei ta, kuri nesiderėjo.[17] Net ir sėkmingai dėl savęs suderėjusiai moteriai ilgainiui tai gali kainuoti kitų palankumą ir būsimą karjerą.[18] Gaila, tačiau visos moterys yra heidės. Galime stengtis, kiek tik norime, bet hovardais vis tiek nebūsime.

Derantis dėl darbo su „Facebooko" įkūrėju ir generaliniu direktoriumi Marku Zuckerbergu, jis pasiūlė atlyginimą, kuris man tiko. Mudu daugiau nei pusantro mėnesio po kelis kartus per savaitę kartu vakarieniaudavome ir kalbėdavomės apie kompanijos paskirtį bei jos ateities viziją. Buvau pasiruošusi priimti pasiūlymą. Ne, aš tiesiog *degiau nekantrumu* jį priimti. Mano vyras Dave'as nuolat kartojo, kad turiu derėtis, bet aš bijojau sužlugdyti sandorį. Galiu vaidinti kietą, bet gal tada Markas nenorės su manimi dirbti? Ar verta taip elgtis žinant, kad galiausiai vis tiek sutiksiu? Nusprendžiau, kad ne. Bet prieš pat sutinkant mano svainis Marcas Bodnickas susierzino ir leptelėjo: „Velniai rautų, Sheryl! Kodėl nori gauti mažiau, nei už tokį darbą gautų bet kuris vyras?"

Svainis nežinojo mano sandorio detalių. Jis tiesiog norėjo pasakyti, kad joks vyras mano vietoje nesutiktų su pirmu pasiūlymu. Tai motyvavo. Grįžau pas Marką ir pranešiau, kad negaliu sutikti, bet prieš tai pasakiau: „Juk samdai mane vadovauti savo sandorių komandoms, tad nori, kad būčiau gera derybininkė. Šis kartas – vienintelis, kai mudu sėdėsime priešingose stalo pusėse." Tada puoliau įnirtingai derėtis, o paskui visą vakarą graužiausi svarstydama, ar tik nebūsiu visko sugadinusi. Tačiau kitą dieną Markas man paskambino. Atsižvelgdamas į mano pageidavimus jis išlygino skirtumą taip: pailgino sutarties terminą nuo ketverių iki penkerių metų

ir leido man įsigyti kompanijos akcijų. Markas ne tik kūrybingai užbaigė sandorį, bet ir ilgam suvienijo mūsų interesus.

Per sėkmingas derybas reikia pasiekti savo tikslus taip, kad žmonės ir toliau tave mėgtų. Harvardo universiteto Kennedy viešojo administravimo mokyklos profesorė Hannah Riley Bowles, tirianti ryšį tarp lyties ir derėjimosi, yra įsitikinusi, kad moterys turės daugiau galimybių pasiekti norimų rezultatų, jeigu vienu metu atkreips dėmesį į du dalykus.[19] Pirmiausia jos turi būti malonios bei paslaugios kitiems ir „deramai“ moteriškos. O jeigu moteris naudojasi kokiomis nors kitomis priemonėmis (Aš to noriu ir to nusipelniau!), paprastai susilaukia žymiai nepalankesnės reakcijos.

Yra toks posakis: „Mąstyk globaliai, o veik lokaliai.“ Kalbant apie derybas jį būtų galima perfrazuoti maždaug taip: „Mąstyk kaip individas, o elkis kaip kolektyvo narys.“ Daugeliui moterų patariu pradėti derybas nuo paaiškinimo, kad jos žino, jog moterys paprastai uždirba mažiau nei vyrai, todėl verčiau derėsis, negu sutiks su pradiniu pasiūlymu. Taip jos parodys, kad yra susijusios su grupe, o ne pačios sau; tai reiškia, kad jos derasi dėl visų moterų. Ir – kad ir kaip kvailai tai skamba – labai svarbu teisingai parinkti įvardžius. Kai tik įmanoma, įvardį „aš“ reikėtų pakeisti įvardžiu „mes“. Moters prašymas sulauks daug palankesnės reakcijos, jeigu ji sakys ne „man šie metai buvo puikūs“, o „mums šie metai buvo puikūs“.[20]

Tačiau kolektyviškumo nepakanka. Pasak profesorės Bowles, antra, ką besideranti moteris turi padaryti, tai pateikti pateisinamą derybų priežastį.[21] Vyrams nereikia aiškintis dėl to, kad derasi; iš jų tikimasi, kad jie kovos už save. Tačiau moterims verčiau pateisinti savo prašymus. Viena iš pateisinamų priežasčių būtų ta, kad derėtis paskatino kuris nors aukštesnes pareigas einantis darbuotojas (Mano viršininkas pasiūlė pasikalbėti su jumis apie mano atlyginimą) arba pasiremti verslo standartais (Mano supratimu, už tokias

pareigas paprastai mokama nuo tiek iki tiek). Visgi visos derybos yra savitos, todėl moterims reikia elgtis atitinkamai.

Pranešti dabartiniam darbdaviui, kad gavai pasiūlymą pereiti į kitą darbą, labiau apsimoka vyrams, o ne moterims. Natūralu, kad vyrams rūpi pasiekimai, o iš moterų labiau tikimasi lojalumo. Be to, jeigu nori laimėti, nepakanka vien tik būti maloniai. Malonus elgesys netiesiogiai parodo, kad moteris pasiruošusi paaukoti užmokestį, idant kiti ją mėgtų. Štai kodėl tuo pat metu turi būti ir maloni, ir atkakli. Mičigano universiteto prezidentė Mary Sue Coleman tokį elgesį vadina „nepaliaujamai maloniu".[22] Tai reiškia, kad reikia dažnai šypsotis, reikšti dėkingumą ir susirūpinimą, remtis bendrais interesais, pabrėžti aukštesnius tikslus ir į derybas žiūrėti kaip į problemos sprendimo paieškas, o ne kritišką poziciją.[23] Dauguma derybų paprastai užsitęsia ir reikalauja nuoseklumo, todėl moterys turi nesiblaškyti... ir šypsotis.

Nenuostabu, kad moterys nelinkusios derėtis tiek, kiek vyrai. Juk tai primena bandymą apsiavus aukštakulniais atbulomis žingsniuoti per minų lauką. Tai ką gi mums daryti? Ar turėtume žaisti pagal kitų sukurtas taisykles? Ar reikia sugalvoti, kaip nutaisyti draugišką veido išraišką, bet kartu nebūti ir *pernelyg* maloniai, rodyti deramą lojalumą ir vartoti įvardį „mes"? Suprantu, kad kai patariu moterims keisti pasaulį taikantis prie nustatytų taisyklių ir lūkesčių, skamba paradoksaliai. Žinau, kad tai nėra tobulas atsakymas – tai tik priemonė pasiekti norimą tikslą. Be to, nė vienam geram derybininkui ne paslaptis, kad pasieksi daugiau, jei geriau suprasi kitą pusę. Taigi moterys bent jau turėtų nepamiršti, kad net ir derantis dėl savęs jų pozicija bus stipresnė, jeigu jos išreikš susirūpinimą bendra gerove.

Kolektyvinės pastangos vienaip ar kitaip duoda labai daug naudos. Visose organizacijose žmonės dirba išvien. Jei daugiau dėmesio bus skiriama komandai, rezultatai bus geresni dėl vienos paprastos priežasties – darnios grupės yra stipresnės už pavienius asmenis. O

sėkmė teikia daugiau pasitenkinimo, kai ja daliniesi su kitais. Taigi viršūnę pasiekusios moterys laimės nors tiek, kad mūsų vadovai bus priversti išmokti rūpintis kitų gerove. Žinoma, aš tikiuosi, kad mums nereikės amžinai žaisti pagal tokias archajiškas taisykles ir kad ilgainiui visi turėsime galimybę būti savimi.

Mūsų laukia ilgas kelias. 2011 metų lapkričio mėnesį žurnalas *San Francisco* išspausdino straipsnį apie Silicio slėnio verslininkes, kurio iliustracija vaizdavo vyriškus kūnus su prilipdytomis aprašomų moterų galvomis.[24] Jie nesugebėjo sugalvoti geresnio klestinčių verslininkių paveikslo – jos turėjo būti su kaklaraiščiais arba kostiumais. Mūsų kultūrai praverstų sveikas laimingos moters įvaizdis, kuris, pirma, nebūtų vyriškos giminės, o antra, būtų ne baltaodė telefonu kalbanti moteris su verkiančiu kūdikiu ant rankų. „Blogų mamų su portfeliu" portretai yra tokie populiarūs, kad rašytoja Jessica Valenti juos surinko ir sudėjo į šmaikštų ir kandų tinklaraščio straipsnį, kurį pavadino „Liūdni baltieji kūdikiai su piktosiomis mamytėmis feministėmis".[25]

Bijau, kad kol to nebus, moterys ir toliau aukos savo sėkmę, idant jas mėgtų. Man tik pradėjus dirbti „Facebooke", vienas vietinis tinklaraštis skyrė labai nemažai vietos man sutriuškinti. Jie išspausdino mano nuotrauką su prie rankos prilipdytu ginklu. O ant veido didelėmis raidėmis užrašė „Melagė". Anonimiški šaltiniai mane pavadino „dviveide" ir tvirtino, kad aš „tuoj amžiams sužlugdysiu „Facebooką". Verkiau. Nemiegojau. Sielojausi, kad mano karjera žlugo. Tada pasakiau sau, kad tai nesvarbu. Paskui ir visi kiti man pasakė, kad tai nesvarbu, – o tai tik priminė, kad ir jie skaitė tuos siaubingus komentarus. Fantazavau apie įvairiausius įmanomus atkirčius, tačiau galų gale geriausias mano atsakas buvo *ignoruoti* puolimus ir toliau dirbti savo darbą.

The Huffington Post įkūrėja Arianna Huffington įsitikinusi, kad moteriai būtina išmokti atlaikyti kritiką. Dar savo karjeros

pradžioje Arianna suprato, kad išsakiusi savo nuomonę ji neišvengiamai ką nors įžeis. Liepti moteriai nekreipti dėmesio į puolimus jai neatrodo realu ar netgi pageidautina. Ji pataria mums leisti sau reaguoti emocingai ir jausti visą pyktį ar liūdesį, kurį ta kritika sukelia. O tada nesustoti ir eiti į priekį. Pati Arianna ima pavyzdį iš vaikų. Vaikas vieną akimirką verkia, o kitą jau bėga žaisti. Šis patarimas man labai pravertė. Norėčiau būti pakankamai stipri, kad sugebėčiau ignoruoti kitų pasisakymus, tačiau patirtis rodo, kad dažnai to padaryti tiesiog nepavyksta. Tačiau galiu leisti sau nusiminti, netgi labai nusiminti, o tada eiti į priekį.

Dar padeda, jei galime atsiremti viena į kitą. Galime pasiguosti, kad suprantame, jog puolimai nėra asmeniški. Galime kaip Marlo Thomasas pajuokauti: „Kad vyras būtų pavadintas negailestingu, jis turi būti kaip Joe McCarthy. Bet moterį tokia pavadinsime vien už tai, kad ji lieps tau palaukti." Tikrieji pokyčiai įvyks tada, kai valdžioje atsiras daugiau moterų. Lengva nemėgti aukštesnes pareigas einančių moterų, nes jų tiek nedaug. Jeigu moterys užimtų 50 procentų aukščiausių postų, būtų tiesiog neįmanoma nemėgti tiek daug žmonių.

Sharon Meers savo knygą *Pasiekti 50/50* (*Getting to 50/50*) sugalvojo parašyti tada, kai pati tapo tokio lūžio liudininke. 1990 metų pabaigoje Amy Goodfriend buvo išrinkta jungtinės JAV „Goldman Sachs" komandos vadove (o vėliau tapo pirmąja akcijų skyriaus partnere moterimi). Tas įvykis prilygo žemės drebėjimui, ir keturi aukšto rango darbuotojai vyrai dėl to paliko grupę. Į Amy pusę skriejo daug skepticizmo ir kritikos strėlių. Kai Sharon ruošėsi prisidėti prie komandos, vienas draugas jai pasakė: „Amy yra kalė, bet nuoširdi kalė." Sharon pamatė, kad Amy yra puiki vadovė. Jai vadovaujant per kelerius paskesnius metus komanda pasikeitė. Vienu metu padalinyje buvo daugiau nei penkios vadovaujančios moterys – kritinė masė – ir neigiama nuostata bei nepasitenki-

nimas sumažėjo. Dirbti su vadove moterimi pasidarė normalu ir 2000-aisiais jau atrodė, kad ši stigma išnyko. Liūdna, tačiau po kurio laiko, kai kelios aukštesnes pareigas einančios moterys išėjo iš darbo ir ta kritinė masė sumažėjo, tikėjimas, kad moterys gali dirbti taip pat sėkmingai kaip ir jų kolegos vyrai, irgi nusilpo.

Visiems reikia priprasti prie vadovių moterų – įskaitant ir pačias vadoves. Nuo 1999 metų *Fortune* žurnalo redaktorė Pattie Sellers organizuoja kasmetinę konferenciją, kurią vadina Galingiausių moterų aukščiausio lygio suvažiavimu. Pirmą kartą joje teko dalyvauti 2005 metais ir pirmąjį vakarą sėdėjau priimamajame su dviem artimomis draugėmis – tuometine „McKinsey Global“ instituto vadove Diana Farrell ir „Yahoo“ kompanijos vyriausiąja finansininke Sue Decker. Kalbėjomės apie konferencijos pavadinimą, ir aš užsiminiau, kad kai „Google“ kalendoriuje pamačiau įrašą apie ją, nubėgau ieškoti Camille, kad pakeistų pavadinimą ir užrašytų „*Fortune* moterų konferencija“. Diana ir Sue nusijuokė ir pasakė, kad jos reagavo lygiai taip pat.

Vėliau Pattie paaiškino, kad ji su kolegėmis pasirinko tokį pavadinimą, kad priverstų moteris atkreipti dėmesį į savo galią ir pripratintų prie to žodžio. Man vis dar sunku tą padaryti. Kalbant apie kitas moteris nesunku vartoti žodį „galinga“ – kuo daugiau, tuo geriau, – bet jeigu jis bus taikomas man, aš ir toliau prieštaraudama purtysiu galvą. Kaip ir verslo mokykloje, įkyrus vidinis balsas vis primena: „Ne tik nesipuikuok savo sėkme, bet ir neleisk, kad žmonės apie ją sužinotų. Jeigu taip nutiks, jie pradės tavęs nemėgti.“

Mažiau nei po pusmečio nuo darbo „Facebooke“ pradžios mudu su Marku pirmą kartą susėdome formaliai įvertinti mano darbo. Viena iš jo pastabų buvo, kad mane stabdo noras visiems patikti. Jis pasakė, kad norėdamas ką nors pakeisti negali įtikti visiems. Jeigu visi lieka patenkinti, tai reiškia, kad nedarai reikiamos pažangos. Markas buvo teisus.

4 skyrius

Tai ne laiptai, o džiunglių sporto salė

Maždaug po mėnesio nuo mano darbo pradžios „Facebooke" man paskambino labai vertinama vyriausioji „eBay" rinkodaros direktorė Lori Goler. Truputį pažinojau ją iš bendrų susiėjimų, tačiau ji labai aiškiai pasakė, kad skambina darbo klausimu ir iškart perėjo prie reikalo. „Noriu dirbti pas jus „Facebooke", – pasakė ji. – Todėl ryžausi tau paskambinti ir papasakoti, ką gerai moku daryti ir kas man patinka. Paskui pamaniau, kad taip elgiasi visi. Todėl nusprendžiau verčiau paklausti: kokia jūsų didžiausia problema ir kaip aš galėčiau ją išspręsti?"

Man atvipo žandikaulis. Per praėjusius dešimt metų pasamdžiau tūkstančius žmonių, ir nė vienas nė karto nepasakė nieko panašaus. Paprastai žmonės bando atrasti sau tinkamą vaidmenį su potekste, kad jų gebėjimai padės kompanijai. Lori į pirmą vietą iškėlė „Facebooko" poreikius. Toks ėjimas mane nuginklavo. Atsakiau: „Mano didžiausia problema yra darbuotojų atranka. Ir tu tikrai gali ją išspręsti."

Lori niekada neketino dirbti personalo valdymo srityje, bet entuziastingai ėmėsi iššūkio. Ji netgi sutiko eiti žemesnes pareigas, nes ši sritis jai buvo nauja, ir atsisakė turėto aukštesnio posto, kad įgytų naujų įgūdžių. Lori puikiai organizavo darbuotojų atrankas ir po kelių mėnesių pakilo iki dabartinių savo pareigų – „People@Facebook" vadovės vietos. Ne per seniausiai jos paklausiau, ar ji

nenorėtų vieną dieną grįžti atgal į rinkodarą, o Lori atsakė, kad, jos manymu, dirbdama su žmogiškaisiais ištekliais ji turi daugiau galimybių paveikti bendrą situaciją.

Dažniausiai vartojama karjeros metafora yra laiptai, tačiau daugeliui darbuotojų ši sąvoka nebetinka. Iki 2010 metų vidutinis amerikietis nuo aštuoniolikos iki keturiasdešimt šešerių metų amžiaus buvo dirbęs vienuolikoje darboviečių.[1] Vadinasi, jau seniai praėjo laikai, kai įsidarbinęs kokioje nors organizacijoje ar korporacijoje ten ir likdavai, kad galėtum kopti vienais laiptais. Lori dažnai cituoja Pattie Sellers, kuri sugalvojo daug geresnę metaforą: „Karjera yra džiunglių sporto salė, o ne laiptai."

Pasak Lori, laiptai riboja: žmonės gali lipti aukštyn arba žemyn, ant jų arba nuo jų. Džiunglių sporto salė yra daug kūrybiškesnė erdvė. Laiptų viršūnę galima pasiekti tik vienu būdu, bet yra daug būdų, kaip įveikti džiunglių sporto salės aukštumas. Džiunglių sporto salės modelis pasitarnauja visiems, ypač moterims – gal tik pradedančioms savo karjerą arba ją keičiančioms, susiduriančioms su išorinėmis kliūtimis arba po pertraukos grįžtančioms į darbą. Jeigu tiesiant naująjį kelią kartais pasitaikys nuokalnių, apylankų ar netgi aklagatvių, turėsi daug daugiau galimybių pasireikšti. Be to, džiunglių sporto salėje puikų vaizdą gali pamatyti ne tik iš viršaus, bet ir iš kitų pozicijų. Lipdami laiptais dauguma mato tik aukščiau esančio žmogaus užpakalį.

Džiunglių sporto salės kovos yra geriausias mano karjeros apibūdinimas. Jaunesnieji kolegos ir studentai dažnai manęs klausia, kaip planavau savo kelią. Kai atsakau, kad neplanavau, jie paprastai labai nustemba, o paskui nuostabą lydi palengvėjimas. Atrodo, kad žinia, jog karjerą galima pradėti ir be žemėlapio, juos padrąsina. Sudėtingomis rinkos sąlygomis, kai darbo ieškantys žmonės labai dažnai turi priimti tai, kas siūloma, ir tikėtis, kad viskas pakryps norima linkme, tai itin guodžia. Visi svajojame apie tokį darbą ar

vaidmenį, kuris mus iš tikrųjų jaudintų ir domintų. Tam reikia susikaupimo ir lankstumo, taigi rekomenduoju vienu metu rinktis du tikslus: ilgalaikę svajonę ir aštuoniolikos mėnesių planą.

Niekada neįsivaizdavau, kaip nuo ten, kur pradėjau, ateisiu iki ten, kur esu dabar. Jau vien dėl to, kad kai baigiau koledžą, Markui Zuckerbergui tebuvo septyneri metai. Be to, tada tikrai ne taip artimai draugavau su technologija. Teko tik kartą naudotis Harvardo kompiuterių sistema, kai mokiausi paskutiniame kurse ir rašydama baigiamąjį darbą turėjau apskaičiuoti sutuoktinių išnaudojimo regresiją. Duomenys buvo saugomi didelėse ir sunkiose magnetinėse juostose; susikroviau jas į griozdiškas dėžes ir be perstojo keikdamasi ir prakaituodama nuvilkau į vienintelį kompiuterių centrą kitoje universiteto teritorijos pusėje. Tame centre rinkdavosi vieni vyrai. Visą naktį persukinėjau juostas, kad suvesčiau duomenis. Atlikdama paskutinius skaičiavimus nulaužiau visą sistemą. Taip, nemeluoju. Šioje srityje dar prieš daugelį metų aplenkiau Marką, kuris pagarsėjo tuo, kad sugebėjo nulaužti tą pačią Harvardo sistemą.

Baigusi koledžą labai menkai įsivaizdavau, kur link einu. Kitaip nei mano tėvas, kuris dar jaunystėje suprato, kuo nori užsiimti, buvau visiškai neapsisprendusi. Būdamas šešiolikos metų tėtis per krepšinio treniruotę pajuto aštrų skausmą dubens srityje. Mano senelė – nors buvo labai rūpestinga žydė motina – pagalvojo, kad sūnus išalko, ir gausiai jį primaitino. Nuo to jo būklė tik dar labiau pablogėjo. Tėtis atsidūrė ligoninėje, kur jam buvo nustatytas ūmus apendicito priepuolis, tačiau jis buvo prisivalgęs, todėl ištisas dvylika kankinančių valandų gydytojai negalėjo operuoti. Kitą rytą chirurgas pašalino apendiksą ir skausmas praėjo. Tą dieną tėtis pasirinko savo kelią ir nusprendė tapti gydytoju, kad galėtų palengvinti kitų žmonių kančias.

Mama, kaip ir tėtis, svajojo padėti kitiems. Dar vienuolikmetė ji išgirdo rabino kalbą apie civilinių teisių svarbą ir hebrajišką

posakį *tikkun olam*, kas išvertus reiškia „pasaulio gydymas". Į rabino kvietimą ji reagavo savaip – čiupo skardinę ir ėjo per namus prašydama, kad žmonės paremtų civilinių teisių gynėjus pietuose. Nuo tada ji tapo aistringa savanore ir žmogaus teisių aktyviste. Augdama mačiau, kaip nenuilstamai mama dirbo siekdama paremti persekiojamus Sovietų Sąjungos žydus. Kartu su savo drauge Margery Sanford rašydavo nuoširdžius prašymus paleisti politinius kalinius. Vakarais prie jų prisidėdavo ir tėtis. Neabejingi žmonės iš viso pasaulio suvieniję pastangas išgelbėjo daugybę gyvybių.

Vaikystėje tėvai mums nuolat kartojo, kaip svarbu gyventi prasmingai. Per vakarienę dažnai būdavo kalbama apie socialinę neteisybę ir apie tuos, kurie kovoja už geresnį pasaulį. Augdama niekada nesusimąsčiau, kuo norėčiau būti, bet galvojau, kuo noriu užsiimti. Žinau, kad skamba sentimentaliai, bet tikėjausi pakeisti pasaulį. Sesuo ir brolis tapo gydytojais, o aš visada norėjau dirbti ne pelno siekiančioje organizacijoje arba vyriausybėje. Tai buvo mano svajonė. Ir nors netikiu, kad reikia numatyti kiekvieną savo karjeros žingsnį, tikiu, kad verta turėti ilgalaikę svajonę arba tikslą.

Ilgalaikė svajonė nebūtinai turi būti tikroviška ar netgi konkreti. Galima svajoti dirbti tam tikroje srityje arba keliauti po pasaulį. Galima svajoti apie laisvąją profesiją ar kiek nori turėti laisvalaikio. Sukurti ką nors ilgalaikio arba laimėti trokštamą prizą. Kai kurie tikslai reikalauja tradiciškesnio kelio; tam, kuris siekia tapti Aukščiausiojo Teismo teisėju, geriausia būtų pradėti nuo teisės studijų. Tačiau net ir menkas tikslas gali suteikti kryptį, tam tikrą užuominą, link kurios galima judėti.

Baigusi koledžą nepamiršau savo vaikystės svajonės ir pirmiausia įsidarbinau Pasaulio banko vyriausiojo ekonomisto Larry'o Summerso tyrimų asistente. Vašingtone įsikūrusio Banko misija yra sumažinti pasaulinį skurdą. Pirmuosius devynis mėnesius praleidau Devynioliktosios ir Pensilvanijos gatvių sankryžoje esančioje Banko

bibliotekoje tarp knygų lentynų, ieškodama faktų ir skaičių Larry'o raštams ir kalboms. Paskui Larry išsiuntė mane į Indiją, kad prisidėčiau prie sveikatos apsaugos misijos ir iš arčiau pažvelgčiau į tai, kuo iš tikrųjų užsiima Bankas.

Atskridusi į Indiją patekau į visiškai kitokį pasaulį. Komandos tikslas buvo suvaldyti raupsus, kurie nuošaliausiuose ir vargingiausiuose Indijos regionuose buvo virtę epidemija. Sąlygos buvo baisios. Šią ligą lydi gėda, todėl ligoniai dažnai būdavo ištremiami iš savo kaimų ir patekdavo į siaubingas „ligonines", kur būdavo guldomi tiesiog ant aslos. Faktai ir skaičiai manęs niekada nebūtų paruošę tokiai tikrovei. Jaučiu didžiausią pagarbą tiems, kurie fiziškai teikia pagalbą į kritinę būklę patekusiems žmonėms. Tai pats sunkiausias darbas pasaulyje.

Parvykau į Vašingtoną ketindama studijuoti teisę, tačiau Larry'o biuro ekonomistas Lantas Pritchettas, kuris pašventė savo gyvenimą skurdo studijoms, mane įtikino verčiau rinktis verslo mokyklą. Grįžau į Kembridžo universitetą. Įstojau į labai nepopuliarų Nekomercinį klubą, nes norėjau užsiimti socialine veikla. Antraisiais metais pas profesorių Kashą Ranganą studijavau socialinę rinkodarą (rinkodaros panaudojimą socialinėms problemoms spręsti). Vienas iš atvejų, prie kurių teko dirbti, buvo organų donorų trūkumas, – dėl to vien Jungtinėse Valstijose kiekvieną dieną miršta po aštuoniolika žmonių. Niekada to nepamiršau, ir po septyniolikos metų „Facebook" bendradarbiavo su viso pasaulio organų registru, kad įdiegtų priemonę, skatinančią donorų registraciją.

Baigusi verslo mokyklą įsidarbinau Los Andželo „McKinsey & Company" įmonės konsultante. Šis darbas man buvo ne prie širdies, todėl ten išdirbau tik metus, o tada grįžau į Vašingtoną ir prisidėjau prie Larry'o, kuris tada ėjo Iždo departamento sekretoriaus pavaduotojo pareigas. Iš pradžių dirbau jo asistente. Paskui, kai jis tapo sekretoriumi, buvau paskirta jo personalo vadove. Padėjau

Larry'ui atlikti departamento operacijas ir tvarkyti biudžetą, kuris siekė 14 milijardų JAV dolerių. Tai man suteikė galimybę dalyvauti nacionalinio ir tarptautinio lygio ekonomikos politikoje. Tuo pat metu vadovavau ir keliems mažesniems projektams, tarp jų ir administracijos iniciatyvai skatinti skiepų nuo infekcinių ligų platinimą.

Ketverius metus dirbau Ižde ir per tą laiką teko iš tolo stebėti pirmąjį technologijos bumą. Jo įtaka buvo akivaizdi ir patraukli ne tik dėl to, kad į darbą gali eiti su džinsais. Technologija keitė bendravimą ir gyvenimą ne tik Jungtinėse Valstijose ir išsivysčiusiose šalyse, bet ir visur kitur. Vėl prisiminiau savo ilgalaikę svajonę. Pasibaigus prezidento Clintono kadencijai likau be darbo ir nusprendžiau persikelti į Silicio slėnį. Dabar tai atrodo gudrus žingsnis, bet 2001 metais jis kėlė daug abejonių. Technologijos burbulas sprogo ir pramonė nespėjo atsigauti po patirto šoko. Skyriau sau keturis mėnesius darbo paieškoms, bet tikėjausi, kad tiek nereikės. Prireikė beveik metų.

Ieškant darbo Silicio slėnyje buvo pakilių akimirkų, pavyzdžiui, susitikimas su manąja verslo pasaulio numylėtine, „eBay" generaline direktore Meg Whitman. Bet teko patirti ir nesmagių situacijų, pavyzdžiui, susitikti su viena aukšto lygio vadove, kuri pokalbį su manimi pradėjo pareiškimu, kad jos kompanija nieku gyvu manęs nepriims, nes valstybinio darbo patirtis tikrai neparuošia žmogaus dirbti technologijos versle. Derėjo padėkoti už atvirumą ir išeiti iš kabineto. Deja, niekada nebuvau kietuolė. Sėdėjau dvejodama ir kažką mykiau, kol kambaryje neliko kuo kvėpuoti. O vadovė laikėsi savo ir nė neketino manęs įdarbinti.

Laimė, ne visi galvojo taip, kaip ji. Dirbant Iždo departamente keletą kartų teko bendrauti su Ericu Schmidtu, o kai tik jis tapo tuomet dar nežinomos kompanijos „Google" generaliniu direktoriumi, vėl su juo susitikau. Po kelių pokalbių su „Google" įkūrėjais jie man pasiūlė darbą. Mano banko sąskaita sparčiai tuštėjo, todėl įsidarbinti

reikėjo kuo skubiau. Sukūriau įprastą – ir, sutinku, erzinančią – studentiško stiliaus lentelę ir į eilutes surašiau savo galimybes, o į stulpelius – savo atrankos kriterijus. Palyginau vaidmenis, atsakomybės lygmenis ir taip toliau. Širdyje norėjosi prisidėti prie „Google" misijos suteikti pasauliui priėjimą prie informacijos, bet pagal lentelę darbas „Google" kompanijoje pasirodė mažiausiai vertas dėmesio.

Grįžau pas Ericą ir išdėsčiau savo dilemą. Kitos kompanijos man siūlė apčiuopiamą darbą – vadovauti komandai ir siekti tikslų. „Google" kompanijoje galėjau būti „verslo skyriaus generalinė direktorė", ir nors pavadinimas skambėjo puikiai, bėda buvo ta, kad „Google" neturėjo verslo skyriaus, vadinasi, iš tikrųjų nebuvo *kam* vadovauti. Palyginti su kitais darbo pasiūlymais, ši vieta buvo ne tik prastesnė, bet ir nepakankamai konkreti.

Ericas davė man turbūt geriausią karjeros patarimą iš visų girdėtųjų. Jis ranka uždengė mano lentelę ir liepė nebūti idiote (o tai irgi puikus patarimas). Tada paaiškino, kad renkantis darbą vienintelis svarbus kriterijus yra greitas augimas. Jeigu kompanija sparčiai auga, joje atsiranda daugiau darbo negu jį atliekančių žmonių. Jeigu kompanija auga lėčiau arba nustoja augti, joje mažiau darbo ir per daug žmonių, tad jie nepersidirba. Pradedama politikuoti, įsivyrauja sąstingis, kompanija ima silpti. Ericas man pasakė: „Jeigu tau siūlo sėstis į raketą, neklausk, į kurią sėdynę. Tiesiog sėskis." Apsisprendžiau iš karto. „Google" buvo maža ir neorganizuota, bet raketa. O dar svarbiau buvo tai, kad aš tvirtai tikėjau šios raketos misija.

Metams bėgant daugybei žmonių kartojau Erico patarimą, ragindama juos susiaurinti savo darbo aprašymo lentelę iki vieno stulpelio: „Potencialus augimas". Žinoma, ne visi gali ar nori dirbti aukštųjų technologijų srityje. Tačiau visur galima rasti darbų, kurie pasižymi didesniu augimo potencialu už kitus. Žmonės, dirbantys labiau išvystytose verslo šakose, gali ieškoti raketų savo kompanijose, pavyzdžiui, besiplečiančiuose poskyriuose ar naujai

kuriamose komandose. O tokiose srityse kaip švietimas arba medicina vertėtų pasiieškoti darbo ten, kur yra didžiausias tam tikrų įgūdžių poreikis. Pavyzdžiui, mano brolis yra vaikų neurochirurgas. Vienuose miestuose gydytojų yra per daug, o kituose jų trūksta. Brolis visuomet rinkdavosi darbą ten, kur jo patirtis atrodė reikalingiausia, o jo indėlis – vertingiausias.

Tikiu, kad visiems reikia turėti ilgalaikę svajonę, bet lygiai taip pat tikiu ir tuo, kad visiems reikalingas aštuoniolikos mėnesių planas. (Kalbu apie aštuoniolika mėnesių, nes dveji metai atrodo pernelyg ilgas, o vieni metai – pernelyg trumpas tarpsnis, bet jo trukmė nebūtinai turi būti konkreti.) Savo aštuoniolikos mėnesių plane paprastai užsibrėžiu tikslus dviejuose frontuose. Pirmiausia ir svarbiausia – užsibrėžiu tikslą, kurį turi pasiekti mano komanda. Labiausiai vertinami tie darbuotojai, kurių dėmesys nukreiptas į rezultatą ir į indėlį, – tokie kaip Lori, kuri „Facebooko" žmogiškųjų išteklių problemą labai išmintingai iškėlė virš savo interesų. Tai ne tik kolektyviškas požiūris, – o to ir tikimasi iš protingos moters. Tai ir geras sandoris.

Antra, stengiuosi užsibrėžti kuo daugiau asmeninių tikslų, kad per ateinančius aštuoniolika mėnesių įgyčiau naujų įgūdžių. Paprastai tai būna skausminga, bet paklausiu savęs: „Kaip galėčiau patobulėti?" Dažnai bijau ko nors imtis, nes gerai to nemoku arba nedrįstu išbandyti jėgų toje srityje. „Google" kompanijoje išdirbus daugiau nei ketverius metus ir tvarkius daugiau nei pusę kompanijos pajamų, man buvo gėda prisipažinti, kad niekada nesuderėjau nė vienos verslo sutarties. Nė vienos. Taigi sukaupiau visą drąsą ir nuėjau pas savo viršininką, tuometinį pardavimo ir verslo plėtros vadovą Omidą Kordestani. Omidas neprieštaravo ir suteikė man galimybę vadovauti nedidelei sandorių komandai. Vos nesugadinau savo pirmojo sandorio, kai potencialiems partneriams pateikiau pasiūlymą, iki galo neįsigilinusi į jų verslą. Laimė, komandoje buvo talentingas derybininkas Shaileshas Rao, kuris pamokė mane aki-

vaizdžių dalykų: norint išsiderėti palankias sąlygas labai svarbu pirma išklausyti kitos pusės pasiūlymą.

Tobulėjimui ribų nėra. Dauguma žmonių savo darbo stiliumi linksta į vieną pusę – yra pernelyg agresyvūs arba pernelyg pasyvūs, pernelyg plepūs arba pernelyg drovūs. Sudarydama savo pirmąjį sandorį aš per daug kalbėjau. Tie, kas mane pažįsta, tuo nesistebėjo. Supratusi savo silpnybę pasistengiau jos atsikratyti. Kreipiausi į bendravimo įgūdžių trenerę Maureen Taylor, ir ji skyrė man užduotį. Ji liepė savaitę nereikšti savo nuomonės, nebent kas nors manęs paprašytų. Tai buvo viena ilgiausių savaičių mano gyvenime. Jeigu kaskart, kai žiodavausi pasakyti, ką galvoju, būčiau kandus sau į liežuvį, būčiau jį nusikandus.

Norint atrasti vidurio kelią labai pravartu stengtis taisyti daugiau, nei reikia. Kad susitikime kalbėčiau tiek, kiek reikia, man turi atrodyti, kad kalbu labai mažai. Droviems žmonėms turėtų atrodyti, kad jie kalba per daug. Pažįstu moterį, kuri paprastai šneka tyliai, o verslo susitikimuose, kad kalbėtų normaliu garsu, ji prisiverčia „šaukti". Atsikratyti įpročių ir polinkių labai sunku. Kad ir kiek stengiausi, per visus tuos metus pamenu tik keletą kartų, kai man kažkas pasakė: „Sheryl, norėjosi, kad tame susitikime būtum kalbėjusi daugiau." Vieną kartą taip pasakė Omidas, ir aš už tai jį apkabinau.

Ericas pasirodė esąs visiškai teisus dėl „Google", ir aš amžinai liksiu dėkinga jam, Larry'ui Page'ui ir Sergey'ui Brinui už tai, kad surizikavo ir mane pasamdė. Mano aštuoniolikos mėnesių planas kompanijoje prasitęsė iki šešerių su puse metų, ir dirbdama su tikrais vizionieriais išmokau daugiau, negu galėjau įsivaizduoti. Tačiau ilgainiui pajutau, kad atėjo laikas pereiti į džiunglių sporto salę.

Asmeniniame gyvenime esu iš tų, kurie mėgsta konkretumą. Man patinka, kai viskas tvarkinga. Dokumentus saugau spalvotose įmautėse (taip, dar ir dabar), o Dave'ą nuolat trikdo mano aistra pertvarkyti spintą. Tačiau profesiniame gyvenime išmokau susitaikyti

su neapibrėžtumu ir netgi juo pasinaudoti. Rizikuodama, o dar labiau dėl to, kad man tiesiog pasisekė, atsidūriau „Google“ kompanijoje. Tas žingsnis taip puikiai pasiteisino, kad nusprendžiau dar kartą surizikuoti ir taip atėjau į „Facebooką“. Kitos kompanijos man tuo metu siūlė generalinio direktoriaus pareigas, bet aš įsidarbinau vykdomąja direktore „Facebooke“. Iš pradžių žmonės klausinėjo, kodėl pasirinkau „žemesnes pareigas“ ir dirbu su dvidešimt trejų metų amžiaus vadovu. Dabar tokių klausimų niekas nebeužduoda. Kaip ir darbinantis „Google“, greitas augimas ir kompanijos paskirtis man yra svarbiau už užimamas pareigas.

Teko matyti, kaip vyrai ir moterys atsisako puikių galimybių, nes pernelyg sureikšmina pareigybės statusą. Mano draugė ketverius metus išdirbo teisininke, kol suprato, jog, užuot siekusi tapti partnere, ji mieliau dirbtų kompanijos pardavimo arba rinkodaros skyriuje. Vienas klientas pasiūlė jai darbą naujoje srityje, bet iškėlė sąlygą, kad ji pradės nuo žemiausių pareigų. Žinojau, kad ji gali sau leisti kurį laiką pagyventi už mažesnį atlyginimą, todėl paraginau sutikti su pasiūlymu, bet ji nusprendė jo nepriimti, nes tokios pareigos ją „ketveriais metais grąžintų į praeitį“. Supratau, kad jai labai sunku išsižadėti savo sunkiai uždirbto statuso. Ir vis dėlto savo raginimą argumentavau tuo, kad jeigu ji ketina dirbti dar trisdešimt metų, tai „grįžimas atgal“ ketveriais metais tikriausiai nėra toks baisus. Jeigu eidama kitu keliu ji bus laimingesnė ir turės galimybę įgyti naujų įgūdžių, tai vis tiek reikš, kad juda į priekį.

Moterys savo karjeros kelyje turėtų daugiau rizikuoti.[2] Man perėjus iš „Google“ į „Facebooką“, mano pavyzdžiu pasekė nedidelis procentas komandos moterų. Kaip įprasta, vyrus labiau domino naujovės ir, kaip sakoma technologijų srityje, „beta“ galimybės – siūlančios didesnę riziką, bet ir potencialiai didesnį atlyginimą. Daug mano buvusios komandos moterų ilgainiui išreiškė norą dirbti „Facebooke“, bet tai įvyko tik po kelerių metų, kai kompanija jau buvo

labiau įsitvirtinusi. Stabilumo kaina paprastai yra mažesnės augimo galimybės.

Žinoma, gyvenime pasitaiko aplinkybių ir laikotarpių, kai verta susilaikyti nuo rizikos, – paaugliai berniukai ir suaugę vyrai paskęsta daug dažniau negu paauglės mergaitės ir suaugusios moterys.[3] Tačiau jeigu rizikos vengsi versle, tai gali atvesti prie sąstingio. Išanalizavus įmonių vyresniųjų vadovų paskyrimą paaiškėjo, kad net ir perėjusios į kitas pareigas moterys žymiai dažniau nei vyrai ir toliau atlieka tas pačias funkcijas. O jeigu vadovės pakyla tarnyboje, tai daug dažniau įvyksta savoje įmonėje, o ne perėjus į kitą kompaniją.[4] Dirbant toje pačioje srityje ir toje pačioje organizacijoje kartais gali pasireikšti inercija, o tai riboja augimo galimybes. Ruošiantis užimti vadovo postą pravartu ieškoti ir semtis įvairių patirčių.

Suprantu, kad išorinis spaudimas verčia moteris žaisti saugiai ir nesiblaškyti. Dėl lyčių stereotipų gali būti sunkiau pereiti į tas pozicijas, kurias tradiciškai užima vyrai. Be to, moterys dažniau taikosi prie partnerio karjeros, o ne atvirkščiai.[5] Santykius puoselėjančios moters gali net nesudominti toks darbo pasiūlymas, dėl kurio reikėtų persikelti į kitą miestą. Dėl to atsiranda nemaloni tautologija, kad polinkis nieko nekeisti veda prie to, kad nieko ir nekeiti.

Moteris gali nenorėti imtis sudėtingų užduočių dėl to, kad darbe nėra linkusi rizikuoti. Iš savo patirties galiu pasakyti, kad sudėtingų užduočių ir patrauklių projektų paprastai imasi vyrai, o moterys linkusios susilaikyti. Tyrimai rodo, kad taip dažniausiai nutinka tada, kai moterys dirba darbovietėje, kur labai vertinamas individualus darbas, arba kai jos dirba kartu su vyrais.[6]

Moterys baiminasi, kad naujam vaidmeniui nepakaks turimų įgūdžių, ir tai viena iš priežasčių, dėl ko jos paprastai vengia paskyrimo į naują sritį ir naujų iššūkių. Tai gali virsti išsipildančia pranašyste, nes dauguma gebėjimų įgyjami dirbant. „Hewlett-Packard“ kompanijoje atlikta apklausa parodė, kad moterys kreipiasi

dėl siūlomų pareigų tik tada, kai yra tikros, kad 100 procentų atitiks nurodytus kriterijus. Vyrai kreipiasi, jeigu mano, kad atitiks 60 procentų reikalavimų.[7] Toks skirtumas sukuria grandininę reakciją. Užuot galvojus, jog „nesu tam pasiruošusi", reikėtų pradėti galvoti, kad „noriu to imtis ir išmoksiu tą darydama".

Pirmąją mano darbo dieną Pasaulio banke Larry Summersas paprašė atlikti kažkokius skaičiavimus. Neišmaniau, kaip tą padaryti, todėl paprašiau Lanto Pritchetto pagalbos. Jis patarė: „Tiesiog įvesk į „Lotus" 1-2-3." Pasakiau, kad nežinau, kaip tai daroma. „Oho, – nustebo jis. – Negaliu patikėti, kad tiek daug pasiekei ir supranti ekonomikos pagrindus nemokėdama naudotis „Lotus" programa." Išėjau namo neabejodama, kad mane atleis. Kitą dieną Lantas pasisodino mane šalia savęs. Man širdis nusirito į kulnus. Tačiau jis manęs neatleido, o išmokė naudotis ta programa. Štai kas yra puikus vadovas!

Prašyti paaukštinimo nenori net ir jo nusipelniusios moterys, nes mano, kad jei gerai dirbsi, atlygis ateis savaime.[8] Kompanijos „Negotiating Women Inc" įkūrėjos Carol Frohlinger ir Deborah Kolb tą reiškinį, kai moterys „tikisi, kad jeigu gerai dirbs savo darbą, kas nors tą pastebės ir joms ant galvos uždės karūną", vadina „karūnos sindromu".[9] Tobuloje socialinėje sistemoje karūną gautų tie, kurie jos nusipelnė, tačiau aš pirmiausia turiu pastebėti tokį žmogų. Žmonės *turėtų* pastebėti sunkų darbą ir rezultatus, bet jeigu jų nepastebi, reikia už save pakovoti. Jau anksčiau minėjau, kad tą daryti reikia labai atsargiai. Bet tai būtina.

Karjeros kelyje svarbu rizikuoti, norėti augti, kelti sau iššūkius ir sugebėti paprašyti paaukštinimo (be abejo, su šypsena veide). Man labai patinka rašytojos Alice Walker citata: „Įprasčiausias būdas atsisakyti savo galios, tai galvoti, kad jos neturi."

Nelaukite, kol jums kas nors pasiūlys galią. Kaip ir su ta karūna, to gali niekada nenutikti. Ir apskritai – kas džiunglių sporto salėje vaikšto su karūna?

5 skyrius

Ar tu mano mentorius?

Viena mėgstamiausių mano vaikystės knygų vadinosi *Ar tu mano mama?* (*Are You My Mother?*). Joje pasakojama apie mažą paukštelį, kuris išsirita iš kiaušinio tuščiame lizde. Paukštelis leidžiasi ieškoti dingusios mamos ir susirūpinęs klausinėja kačiuko, vištos, šuns ir karvės: „Ar tu mano mama?“ Visi gyvūnai atsako „ne“. Paukštelį apima vis didesnė neviltis, ir galiausiai jis šaukte šaukia savo klausimą automobiliui, laivui, lėktuvui ir netgi ekskavatoriui, o šis tik garsiai atsako „pukšt!“ Paukštelis įstringa ekskavatoriaus nasruose ir jau, regis, yra pasmerktas, bet įvyksta stebuklas: kaušas pakelia jį ir patupdo atgal į lizdą. Mama sugrįžta, o paukštelis pareiškia: „Tu esi paukštis, ir tu – mano mama.“

Ši vaikiška knyga graudžiai primena profesinį klausimą: „Ar tu mano mentorius?“ Į tokį klausimą dažniausiai atsakoma neigiamai. Jeigu žmogus susiranda gerą mentorių, tai ir taip akivaizdu. Klausimas tampa teiginiu. Užmegzti tokius ryšius planuotai arba per prievartą pavyksta labai retai, tačiau moterys tą nuolat bando. Jeigu kur nors skaitau pranešimą arba dalyvauju susitikimuose, prie manęs prieina neįtikėtina daugybė moterų ir nespėjusios nė atsikvėpti prašo tapti jų mentore. Neprisimenu, kad taip nors kartą būtų pasielgęs koks nors vyras (nors vyrai yra prašę tapti jų žmonų ar draugių mentore).

Išgirdus tokį klausimą iškart sugenda nuotaika – tai tas pat, kaip per pasimatymą pasisukti į svajingai nusiteikusį vaikiną ir

paklausti: „Apie ką galvoji?“ Panašiais prašymais apipilamos visos aukštesnes pareigas einančios moterys, su kuriomis yra tekę kalbėtis. Visų reakcija vienoda: „Niekada nežinau, ką atsakyti nepažįstamiems žmonėms, prašantiems tapti jų mentore.“ Toks kreipimasis gal ir pamalonina, tačiau priverčia pasijusti nepatogiai. Net ir žiniasklaidos magnatė Oprah Winfrey, iš kurios tiek daug išmoko ištisa karta, prisipažįsta, kad pasijunta nesmagiai, jeigu kas nors jos paprašo tapti mentore. Kartą ji paaiškino: „Aš mokau tada, kai ką nors pastebiu ir pasakau: „Noriu pamatyti, kaip tai auga.“

Iš dalies mes pačios sukūrėme šį reiškinį. Per pastaruosius dešimt metų bene svarbiausia visų moterų karjeros seminarų tema buvo mentorystė. Apie tai rašoma tinklaraščiuose, laikraščių straipsniuose ir tyrimų ataskaitose. Dauguma jaunų moterų būtent taip reaguoja į nuolat kartojamą patarimą, kad jeigu nori lipti karjeros laiptais, turi susirasti mentorių – patarėjų ir rėmėjų (tokių, kurie pasinaudoję savo įtaka galės tave užtarti).[1]

2011 metų pavasarį grįžusi į Harvardo verslo mokyklą sakyti kalbos labai aiškiai pamačiau, kaip smarkiai pabrėžiama mentoriaus svarba. Mane pakvietęs dekanas Nitinas Nohria scenoje ėmė iš manęs interviu. Pirmiausia jis pasiteiravo apie „Facebooką“ ir apie tai, ką reiškia dirbti su Marku. Atsakiau, kad esu labai patenkinta, išskyrus tas akimirkas, kai bendradarbiai paprašo: „Sheryl, užmesk akį. Mums rūpi sužinoti, kaip šį sumanymą įvertins pagyvenę žmonės.“ Pasikalbėjome apie Arabų pavasarį ir apie daugybę kitų aktualių dalykų. Tada dekanas Nohria paklausė apie dirbančias moteris. Nežinau, kas mane apsėdo, bet atsisukus pažvelgiau į publiką, trumpam nutilau, o tada tiesiai šviesiai išrėžiau: „Jeigu dabartinės tendencijos tęsis ir toliau, po penkiolikos metų visu etatu dirbs maždaug trečdalis šios auditorijos moterų, ir beveik visos tarnausite šalia sėdinčiam vaikinui.“

Didžiulė auditorija nuščiuvo. Kalbėjau toliau: „Atsiprašau, jei nuskambėjo labai šiurkščiai ar ką nors nustebino, bet mūsų

situacija yra būtent tokia. Norint kitokių rezultatų, reikia kažką daryti."

Šia liūdna gaida dekanas Nohria užbaigė pokalbį ir pasisukęs į publiką pakvietė užduoti klausimus. Prie mikrofono išsirikiavo eilė vyrų, jie uždavė rimtus, dalykiškus klausimus, pavyzdžiui: „Ką iš „Google" įgytos patirties dabar taikote „Facebooke"?" „Kaip vadovaudama platformas kuriančiai įmonei užtikrinate stabilumą savo investuotojams?" Tada prie mikrofono priėjo dvi moterys. Pirmoji paklausė: „Ar nėra blogai dirbti įmonei, konkuruojančiai su kompanija, kurioje dirbote prieš verslo mokyklą?" Antroji paklausė: „Kaip man susirasti mentorių?" Nuliūdau.

Vyrai domėjosi, kaip tvarkyti verslą, o moteris domino, kaip tvarkyti savo karjerą. Vyrai norėjo išgirsti atsakymus, o moterys norėjo išgirsti leidimą ir sulaukti pagalbos. Suvokiau, kad mentoriaus paieškos tapo profesinėmis „žaviojo princo" paieškomis. Visi augome su pasaka „Miegančioji gražuolė", kuri moko moteris tiesiog laukti, kol pasirodys princas, jas pabučiuos ir pasisodinęs ant balto žirgo nusineš į laimingą gyvenimą. Dabar jaunoms moterims sakoma, kad joms tereikia susirasti gerą mentorių, o jis užkels jas ant karjeros laiptų ir pasodins į biuro kampą, kur jos gyvens ilgai ir laimingai. Mes ir vėl mokome moteris pernelyg priklausyti nuo kitų.

Noriu paaiškinti: neabejoju mentorių svarba. Ji neginčytina. Karjeros kelyje mentoriai ir rėmėjai vaidina be galo reikšmingą vaidmenį. Rėmėjus turintys vyrai ir moterys dažniau imasi sudėtingų užduočių ir prašo didesnio atlyginimo negu tos pačios lyties bendradarbiai, kurie rėmėjų neturi.[2] Moterų nenaudai, vyrams paprastai lengviau susirasti mentorius ir išsaugoti santykius su jais.[3] Vienas naujas tyrimas parodė, kad vyrai yra remiami žymiai dažniau negu moterys ir kad rėmėjus turintys žmonės būna labiau patenkinti savo pažanga.[4]

Jaunoms moterims sunkiau susirasti mentorių ir rėmėjų, todėl jos ieško jų aktyviau. Ir nors aš paprastai skatinu atkaklumą, kartais ši energija būna nukreipta neteisinga linkme. Kad ir kokie lemtingi būtų tokie ryšiai, sunku patikėti, kad jie gali užsimegzti priėjus prie visiškai nepažįstamo žmogaus ir paklausus: „Ar būsite mano mentorius?“ Tvirti santykiai gimsta per tikrus, o dažnai ir pelnytus abipusius ryšius.

Man pasisekė, kad savo karjeros kelyje turėjau stiprių mentorių ir rėmėjų. Šios knygos skyriuje „Padėka“ išvardiju daugybę žmonių, kurie dosniai dalijo man patarimus ir rodė kryptį. Pirmaisiais metais koledže lankiau Larry'o Summerso viešojo sektoriaus ekonomikos seminarus. Jis pasisiūlė būti mano baigiamojo darbo vadovu – retas atvejis, kad Harvardo dėstytojas savo noru siūlytų tokį dalyką pirmakursiui. Nuo tada Larry vaidina labai svarbų vaidmenį mano gyvenime. „Washington Post“ kompanijos pirmininką Doną Grahamą sutikau daugiau nei prieš penkiolika metų, kai dirbau Vašingtone. Jis man padėjo įveikti pačias sudėtingiausias darbo situacijas. Jeigu ne Paley centro generalinės direktorės Pat Mitchell padrąsinimas ir palaikymas, gal niekada nebūčiau išdrįsusi viešai prabilti apie dirbančias moteris. Šie trys žmonės, kaip ir daugybė kitų, mane skatino, pristatinėjo ir mokė savo pavyzdžiu. Jų išmintis man padėjo išvengti klaidų ir ištaisyti tas, kurių išvengti nepakako proto.

O aš pati stengiausi būti mentore kitiems, taip pat ir draugų draugams, o su laiku ir draugų vaikams. Be galo džiaugiuosi matydama Emily White karjeros kelią: vos baigusi koledžą ji pradėjo dirbti kartu su manimi, o dabar yra „Facebooko“ mobiliosios partnerystės vadovė. Bryanas Schreieris, kai jį sutikau pirmą kartą, neturėjo jokios darbo patirties technologijų srityje ir nebuvo buvęs užsienyje, tačiau pademonstravo išskirtinius vadovo ir analitiko gebėjimus. Kai pasamdžiau jį padėti sukurti pasaulinį „Google“ valdymo tinklą, jis pranoko visus lūkesčius. Po daugelio metų, kai

Bryanas sumanė siekti karjeros investicijų srityje, supažindinau jį su dabartiniais jo partneriais iš „Sequoia Capital" kompanijos. Dabar jis yra sėkmingai veiklą pradedantis rizikos kapitalistas, ir matau, kokią įtaką Bryanas daro toms įmonėms, kurias konsultuoja. Man labai pasisekė, kad sutikau Emily, Bryaną ir daugybę kitų talentingų žmonių.

Tyrimai rodo, kad mentoriai renkasi globotinius pagal jų darbą ir potencialą.[5] Žmonės intuityviai investuoja į tuos, kurie išsiskiria savo talentu, arba į tuos, kuriems pagalba tikrai gali padėti. Jeigu mokiniai tinkamai išnaudoja savo laiką ir nebijo atsakomosios reakcijos, mentoriai investuoja ir toliau. Tokie ryšiai gali peraugti į draugystę, tačiau jų pagrindu vis tiek lieka profesiniai santykiai. Todėl man kartais atrodo, kad jaunoms moterims patarėme neteisingai. Reikia liautis kartoti: „Susirask mentorių ir tada pakilsi." Iš tikrųjų turėtume sakyti: „Pakilk ir tada susirasi mentorių."

Puikus pavyzdys yra Clara Shih. Ją sutikau vienoje konferencijoje maždaug prieš penkerius metus ir man iškart padarė įspūdį jos pamąstymai apie socialinę žiniasklaidą. Vėliau Clara parašė turiningą knygą šia tema ir įkūrė programinės įrangos kompaniją „Hearsay Social", kuri padeda verslui formuoti savo įvaizdį socialinėje žiniasklaidoje. Ji retkarčiais su manimi susisiekia ir visada būna ką nors įdomaus pastebėjusi arba turi rimtą klausimą. Ji niekada neprašė susitikti vien tam, kad galėtų „pasipasakoti". Niekada neuždavė man klausimo, į kurį pati nebūtų sugebėjusi rasti atsakymo. 2012 metais išeidama iš „Starbucks" direktorių tarybos nurodžiau jiems kelis socialinės žiniasklaidos žinovus, kurie galėtų užimti mano vietą, tarp jų ir Clarą. Clarai buvo tik dvidešimt devyneri, kai ją pakvietė tapti tarybos nare.

Prašymas, kad nepažįstamas žmogus taptų mentoriumi, labai retai įvykdomas, jei išvis kada įvykdomas, tačiau jeigu į nepažįstamą žmogų kreipiesi su tiksliu ir labai gerai apgalvotu klausimu, tai

gali duoti teigiamų rezultatų. Kartą po paskaitos Stanforde mane sustabdė Garrettas Neimanas ir paaiškino, kad yra įkūręs ne pelno siekiančią organizaciją „CollegeSpring“, kuri ruošia mokyklinio įvertinimo testui SAT ir teikia konsultacijas nepasiturintiems koledžų studentams. Jis pageidavo su manimi susitikti ir labai aiškiai pasakė, kad susitikimas truktų tik kelias minutes ir jis norėtų paprašyti pristatyti jį žmonėms, kurie galėtų padėti praplėsti jo organizaciją. Garrettas buvo pasiruošęs pokalbiui ir žinojo, kad man labai rūpi švietimo klausimai. Ir per pirmą, ir per vėlesnius mūsų susitikimus jis visada gerbė mano laiką. Garrettas kalba glaustai, būna susikaupęs ir malonus. Ir paskui visada man praneša apie mūsų diskusijos rezultatus.

Galima per minutę suintriguoti žmogų arba priversti susimąstyti apie tave, tačiau tai turi būti puikiai suplanuota ir pritaikyta konkrečiam asmeniui. Jeigu užduodi tokį neapibrėžtą klausimą kaip „Kokia yra „Facebooko“ kultūra?“, tai labiau parodo neišmanymą, o ne susidomėjimą kompanija, nes galima rasti šimtus straipsnių, kuriuose pateikiamas atsakymas į šį klausimą. Itin svarbu pasiruošti ieškant darbo. Kai išėjau iš Iždo departamento, buvęs žmogiškųjų išteklių vadovas Joshas Steineris davė puikų patarimą, kaip prašyti patarimo. Kuo nori užsiimti, jis liepė sugalvoti *prieš* einant į susitikimą su potencialiais darbdaviais. Taip nepraleisi tos vienintelės galimybės gauti bendro pobūdžio patarimų ir galėsi aptarti konkrečias jų siūlomas galimybes.

Mentorystė paprastai yra abipusiškesni ryšiai, negu gali pasirodyti iš pirmo žvilgsnio, ypač jei žmonės dirba vienoje įmonėje. Galimas daiktas, kad globotinis gaus daugiau tiesioginės pagalbos, tačiau mentoriui toks bendravimas irgi išeina į naudą, nes jis gauna vertingos informacijos, sulaukia didesnio kolegų dėmesio ir jaučia pasitenkinimą bei pasididžiavimą. Sociologai ir psichologai seniai pastebėjo, kad mes visi karštai trokštame puoselėti abipusius ryšius.

Praktiškai visose visuomenėse užfiksuotas faktas, kad žmonės jaučia pareigą atsidėkoti už paslaugas ir kad tai sustiprina bet kokio pobūdžio socialinius santykius.[6] Ne išimtis ir mentoriaus ir globotinio ryšiai. Teisingai elgiantis tai naudinga visiems.

Žymi CNN žurnalistė Erin Burnett dėkoja televizijos veteranui korespondentui ir redaktoriui Willow Bay'ui už tai, kad jis buvo jos mentorius pačioje jos karjeros pradžioje. Willow buvo naujas programos „Moneyline" diktorius, tačiau neturėjo didelės patirties finansų srityje. Erin dirbo „Goldman Sachs" kompanijoje, todėl tobulai tiko jam į asistentes. Willow padarė įspūdį Erin ambicijos, jos darbo etika ir talentas. O Erin gavo galimybę iš arti stebėti išmintingą ir žinomą žurnalistą ir bendrauti su juo. Abiem pravertė vienas kito patirtis.

Prieš daugelį metų, kai „Facebooke" ruošėmės savo pirmajam aukšto lygio susitikimui su „Walt Disney" kompanija, atkreipiau dėmesį į Justiną Osofsky. Visos kompanijos komandos – pardavimo, verslo vystymo ir rinkodaros – pateikė savo partnerystės pasiūlymus, tačiau jų niekas nekoordinavo, todėl mūsų pristatymas išėjo nerišlus ir gremėzdiškas. Justinas, užuot pateikęs tik savo dalį, ėmėsi iniciatyvos visus suburti ir apibendrinti visų idėjas. Nuo tada tapau jo „mentore", o šiuo atveju tai reiškia, kad dažnai pati kreipiuosi į Justiną, kad išspręstų problemas. Tai pasitarnauja kompanijai, o jam suteikia nuolatinių galimybių.

Atkreipti aukštesnes pareigas einančio žmogaus dėmesį galima meistriškai atliekant darbą, tačiau tai ne vienintelis būdas susirasti mentorių. Teko matyti, kaip žemesnio rango darbuotojai nugriebia minutę po susitikimo arba koridoriuje prabėgomis paprašo garbių ir užsiėmusių vyresniųjų darbuotojų patarimo. Toks pokalbis vyksta neformaliai ir skubomis. Išklausęs patarimą būsimasis globotinis padėkoja ir pasinaudoja galimybe paprašyti patarimų ir ateityje. Aukštesnes pareigas einantis darbuotojas nejučiomis įsitraukia ir

tampa savo globotinio karjeros dalimi. Čia net nereikalingas žodis „mentorius". Santykiai svarbiau už pavadinimą.

Pats pavadinimas suteikia erdvės interpretacijai. Dirbdama „Google", daugybę metų stebėjau nepaprastai talentingą jauną savo komandos darbuotoją ir kiekvieną kartą, kai jai reikėdavo priimti svarbų sprendimą, negailėdavau patarimų. Niekada nevartojau žodžio „mentorius", tačiau jos ugdymui skyriau daug laiko. Todėl nustebau, kai vieną dieną ji dalykiškai pareiškė, kad „niekada neturėjo mentoriaus ar žmogaus, kuris būtų ja rūpinęsis". Paklausiau, ką jai reiškia mentorius. Ji paaiškino, kad tai turėtų būti žmogus, su kuriuo ji galėtų pasikalbėti bent po valandą per savaitę. Šyptelėjau pagalvojusi: „Tai ne mentorius, o psichologas."

Tikrai nedaug mentorių turi laiko nuolat vedžioti savo globotinį už rankos. Dauguma jų dirba savo darbus ir patiria užtektinai įtampos. Teigiamai nusiteikęs ir tinkamai pasiruošęs globotinis gali praskaidrinti dieną. Dėl to globotiniai neturėtų pernelyg dažnai skųstis savo mentoriams. Psichologiškai gal ir pasijunti geriau, kai išlieji mentoriui savo jausmus ir sulauki pritarimo, tačiau verčiau per tą laiką sutelkti dėmesį į konkrečias problemas ir galimus jų sprendimus. Dauguma žmonių, užimančių tokią padėtį, kad gali būti mentoriais, pakankamai gerai išmano, kaip spręsti problemas. Pasinaudokite tuo. Kartais didelį potencialą turinčios moterys nedrįsta prašyti pagalbos, nes bijo pasirodyti užspeistos į kampą. Visiškai normalu nežinoti, kaip elgtis toliau. Aš nuolat taip jaučiuosi. Prašyti patarimo nėra silpnumo ženklas, o dažnai būna pirmas žingsnis į priekį.

Santykiai su mentoriais ir rėmėjais dažniausiai susiklosto tada, kai žmones sieja bendri interesai arba kai žemesnį statusą turintys žmonės atkreipia į save vyresniųjų dėmesį.[7] Taigi vyrai dažniau remia jaunesnius vyrus, su kuriais jiems lengva užmegzti ryšį. Buvę globotiniai atveda į valdžią savo globotinius, ir šis ratas vis plečiasi,

nes kiekvieno verslo viršūnėje stovi labai daug vyrų. O kadangi vadovių moterų ir taip mažiau, žemesnes pareigas einančios moterys bus nuskriaustos, jeigu jų nepalaikys ir aukštesnes pareigas einantys vyrai. Vadovai vyrai turi žinoti apie šią spragą, ir reikia juos paskatinti praplėsti savo globotinių ratą.

Puiku, kai aukštesnius postus užimantys vyrai padeda moterims. Dar geriau, jeigu jie kovoja už moteris ir jas remia. Tai galėtų tapti kiekvieno vadovo vyro, iš tiesų norinčio siekti tikros lygybės, prioritetu, taip ir jie prisidėtų prie šios problemos sprendimo. Remti moteris vyrams turėtų būti garbės reikalas. O kadangi žinome, jog skirtingi požiūriai pagerina darbo našumą, įmonėse ir įstaigose toks elgesys turėtų būti skatinamas ir atlyginamas.

Be abejo, esama ir sudėtingų problemų, įskaitant ir vyrų ir moterų santykiams būdingą seksualinį kontekstą. Kartą, kai dirbau Iždo departamente, mudu su Larry'u Summersu kartu skridome į Pietų Afriką, kur atvykę į viešbutį sulindome į Larry'o apartamentų svetainę ruošti jo kitos dienos pranešimo apie fiskalinę politiką. Pavargę po kelionės pamiršome apie laiko skirtumą ir staiga pastebėjome, kad jau trečia valanda ryto. Abu supratome, kaip siaubingai atrodytų, jeigu kas nors pamatytų mane tokiu paros metu išeinančią iš jo apartamentų. Pasitarėme, ką daryti. Gal jam reikėtų nueiti patikrinti, ar koridorius tuščias? Tada supratome, jog pakliuvome į bėdą dėl to, kad kai stengiesi vėlų metą paslapčia išsmukti iš kieno nors kambario, visai nesvarbu, ką iš tiesų tame kambaryje veikei. Nuslinkau į (laimė) tuščią priimamąjį ir nepastebėta nuėjau į savo kambarį.

Žemesnes pareigas einančios moterys ir aukštesnius postus užimantys vyrai dažnai vengia mentoriaus ir globotinės santykių, nes bijo aplinkinių reakcijos. Darbo ir gyvenimo politikos centro ir *Harvard Business Review* žurnalo paskelbtas tyrimas rodo, kad 64 procentai viceprezidento ar aukštesnius postus užimančių vyrų

retai kada prie keturių akių susitinka su žemesnes pareigas einančia moterimi. O žemesnes pareigas einančios jaunesnės moterys vengia artimo kontakto su aukštesnius postus užimančiais vyrais.[8] Reikia liautis taip išsisukinėti. Asmeniniai santykiai padeda gauti pavedimus ir paaukštinimus, todėl vyrai ir moterys neturėtų bijoti bendrauti neformaliai, kaip tą daro vyrai su vyrais. Jeigu bare sutinkame aukštesnį postą užimantį vyrą kartu su žemesnes pareigas einančiu vyru, tai laikoma mentoryste. Bet jeigu bare sėdės aukštesnį postą užimantis vyras ir žemesnes pareigas einanti moteris, tai irgi gali būti mentorystė... tačiau tai panašu į pasimatymą. Tokia interpretacija stabdo moteris ir sukuria dilemą. Moteris, palaikanti artimus santykius su rėmėju vyru, rizikuoja tapti darbovietės apkalbų objektu. Jeigu moterys mėgina kilti aukštyn be rėmėjo pagalbos, jų karjera paprastai sustoja. Neturėtume daryti prielaidų, kad vyrų ir moterų bendravimas turi seksualinį motyvą. Ir visi, kas su tuo susiję, turėtų elgtis profesionaliai, kad moterys – ir vyrai – jaustųsi saugiai bet kokiomis aplinkybėmis.

1990 metais „Goldman Sachs“ kompanijos valdybos komiteto narys Bobas Steelas pastebėjo šią žmonių vertinimo problemą ir sugalvojo nuostabų sprendimą. Steelas, kuris yra trijų dukterų tėvas, per seminarą pasakė, kad jis su savo darbuotojais laikosi „taisyklės – tik pusryčiai arba pietūs“, nes jam nepatogu vienam vakarieniauti su darbuotojomis moterimis, o norisi, kad visų galimybės būtų vienodos. Tuo metu kompanijoje dirbusi Sharon Meers sakė, kad šis Steelo sprendimas kiek sutrikdė bendradarbius, bet, jos manymu, toks atvirumas buvo vertas didelės pagarbos. Visos priemonės, kurios sulygina vyrų ir moterų galimybes, yra teisingos. Vieni tą pasiekia laikydamiesi taisyklės išvis su niekuo nevakarieniauti; kiti gali laikytis taisyklės vakarieniauti su bet kuo. Šiaip ar taip, mums reikalingos tokios taisyklės, kurios būtų taikomos visiems vienodai.

Daugelyje kompanijų pereinama nuo neformalios, asmenine iniciatyva paremtos mentorystės prie formalesnių programų. Tokios formalios mentorystės / rėmimo programos gali būti nepaprastai sėkmingos, jeigu į jas bus atsižvelgta rimčiau. Struktūrinės programos padeda žemesnes pareigas einančioms moterims išvengti poreikio nuolat uždavinėti sudėtingą klausimą: „Ar tu mano mentorius?“ Vienas tyrimas parodė, kad moterys, susiradusios mentorius per formalias programas, 50 procentų dažniau buvo paaukštintos, palyginti su tomis, kurios mentorius susirado pačios.[9] Pačios efektyviausios formalios programos vyrams padeda suprasti, kaip svarbu būti moterų mentoriais, ir nustato deramo elgesio gaires. Šios programos labai padeda normalizuoti tokį mentorystės modelį, kai aukštesnį statusą turintys vyrai globoja žemesnį statusą turinčias moteris.

Vien tik oficialių mentorystės programų nepakanka, ir geriausiai jos pasiteisina tada, kai yra susiejamos su kitomis darbuotojų tobulinimo ir mokymo programomis. Geras pavyzdys yra *„Deloitte Leading to WIN* moterų iniciatyva“. „Deloitte“ kompanija jau buvo sukūrusi įmonės paramos programą moterims, tačiau aukščiausiuose kompanijos postuose jų vis tiek nepadaugėjo. Tada „Deloitte Tax“ generalinis direktorius Chetas Woodas pasidomėjo: „Kur yra visos moterys?“ Kaip atsaką į tai kompanija 2008 metais sukūrė vadovių ugdymo programą, skirtą aukštesnes pareigas mokesčių skyriuje einančioms moterims, kurias buvo numatyta paaukštinti. Jos gavo rėmėjus, buvo specialiai mokomos, turėjo galimybę iš arti stebėti vykdomojo komiteto narius ir joms buvo patikėtos tarptautinio lygio užduotys. Pradinėje grupėje buvo dvidešimt viena narė, ir iki dabar jau aštuoniolika iš jų buvo paaukštintos.

Kad ir kokios veiksmingos būtų tokios programos, jos siūlomos ne visada, o vyresnieji darbuotojai kartais neturi galimybės patarti. Guodžia tai, kad patarimai gali ateiti iš bet kurio lygmens. Pradėjus dirbti „Facebooke“ vienas didžiausių iššūkių man buvo įdiegti

reikiamus verslo procesus, nesugriaunant laisvos kompanijos kultūros. Kompanijos veikla buvo grindžiama gebėjimu greitai veikti ir klaidų toleravimu, todėl daugelis žmonių baiminosi, kad aš ne tik viską sugadinsiu, bet ir sustabdysiu naujoves. Naomi Gleit įsidarbino „Facebooke" pora metų anksčiau už mane, tik pabaigusi koledžą. Kaip viena pirmųjų „Facebooko" darbuotojų, ji puikiai išmanė kompanijos veikimo principus. Mudvi susidraugavome. Neabejoju, kad daugelis žmonių, o ir pati Naomi, tikriausiai manė, kad aš esu jos mentorė. Tačiau iš tiesų ji mokė mane. Padėjo įdiegti reikiamus pokyčius ir sulaikė nuo neteisingų žingsnių. Naomi visada sakydavo man tiesą į akis, net jei ir atrodydavo, kad man bus nelengva tą priimti. Ji ir dabar taip elgiasi.

Bendradarbiai irgi gali būti vieni kitų mentoriai ir rėmėjai. Sakoma, kad „bet koks patarimas yra autobiografinis". To paties lygio draugai gali duoti tikrai aktualių ir naudingų patarimų. 2001 metais keli vyresnio amžiaus mentoriai patarė man neiti dirbti į „Google" kompaniją. Tačiau beveik visi bendraamžiai suvokė, koks potencialas slypi Silicio slėnyje. Bendraamžiai yra panašūs ir gali suprasti problemas, kurių nesupranta vyresnieji, ypač jei patys tas problemas ir sukūrė.

Kompanijoje „McKinsey & Company" iš pradžių teko dirbti su komanda, kurioje buvo vyresnysis vadybininkas ir du partneriai vyrai – Abe Wu ir Derekas Holley. Jeigu vyresnysis vadybininkas norėdavo pasikalbėti su Abe arba Dereku, jis prieidavo prie jų darbo stalo. Norėdamas pasikalbėti su manimi jis užrikdavo nepakildamas nuo kėdės: „Sandberg, ateik čia!" Tokiu tonu šaukiami vaikai arba, dar blogiau, šunys. Tą išgirdus mane iškart nupurtydavo. Niekada nieko nesakiau, bet vieną dieną Abe ir Derekas ėmė garsiai šaukti vienas kitą Sandbergu. Regis, pasipūtėlis vyresnysis vadybininkas nieko nepastebėjo. Bendradarbiai ir toliau taip elgėsi. Kai pasidarė sunku atskirti, kuris yra kuris Sandbergas, jie nusprendė, kad mums

reikia pasiskirstyti. Abe pasivadino „Sandbergu azijiečiu“, Derekas pasivadino „Sandbergu gražuoliu“, o aš tapau „Sandberg Sandberg“. Toje siaubingoje situacijoje jie padėjo man pasijusti saugiau. Užstojo mane ir prajuokino. Tai buvo neprilygstami mentoriai.

Tačiau viena bėda – ne bėda, taigi ten bedirbant vienas aukštą postą užimantis vyresnio amžiaus klientas sugalvojo supažindinti mane su savo sūnumi. Visos komandos akivaizdoje jis nuolat prašnekdavo apie savo ketinimus. Supratau, kad taip jis bando mane pagirti, tačiau tai menkino mano profesinį autoritetą. Kaip klientai gali žiūrėti į mane rimtai, jeigu jų vadovas visiems nuolat primena, kad aš jo sūnaus amžiaus – oi, ir dar turėčiau nueiti su juo į pasimatymą? Vieną dieną įsidrąsinau ir paprašiau kliento pasikalbėti asmeniškai. Mandagiai pasakiau, kad, mano nuomone, nedera vis priminti apie savo sūnų. Jis tik pasijuokė iš manęs ir toliau darė tą patį.

Po tokio nesėkmingo bandymo normalizuoti padėtį nuėjau pas savo viršininką – tą patį vyresnįjį vadybininką, kuris šaukė mane Sandberg. Išklausęs mano nusiskundimą jis liepė man pagalvoti, ar tik „aš pati neskatinu tokio elgesio“. Taip, pasirodo, tai mano kaltė! Pasiguodžiau savo kolegoms Sandbergams, ir tie pasibaisėjo. Jie paragino mane apeiti vyresnįjį vadybininką ir pasikalbėti su vyresniuoju partneriu Robertu Tayloru. Robertas iškart suvokė, kaip nemaloniai jaučiuosi. Jis paaiškino, kad kartais tie, kurie yra kitokie (jis pats yra afroamerikietis), turi priminti žmonėms taip pat nusipelnantys deramo elgesio. Jis pritarė mano asmeniniam pokalbiui su klientu ir sutiko, kad klientas turėjo manęs paklausyti. Tada pats susitiko su juo ir paaiškino, kad klientas turi liautis taip elgtis. O dar Robertas pasikalbėjo ir su mano vyresniuoju vadybininku apie jo netaktišką atsaką. Buvau jam be galo dėkinga, kad mane apgynė. Tada puikiai supratau, kaip jautėsi tas paukštelis, suradęs savo mamą.

6 skyrius

Ieškok savo tiesos ir išsakyk ją

Kai mano draugė Betsy Cohen laukėsi antrojo vaiko, jos sūnus Semas susidomėjo, kur jos kūne yra vaikelis.

– Mamyte, – paklausė jis, – ar kūdikėlio rankos yra tavo rankose?

– Ne, kūdikis yra mano pilve, – atsakė ji.

– Ar kūdikio kojos yra tavo kojose?

– Ne, visas vaikelis yra pilve.

– Tikrai, visas vaikelis yra tavo pilve? Tu tikra?

– Taip, visas vaikelis yra mano pilve.

– Mamyte, tai kas tada auga tavo užpakalyje?

Vaikams natūralu būti tokiems nuoširdiems, o iš suaugusiųjų to beveik niekada neišgirsi. Mes mokome vaikus mandagumo, gerų manierų, jautrumo kitiems. Tai nėra blogai. Kaip buvusi nėščia „banginė" džiaugiuosi, kad dauguma žmonių sugeba prikąsti liežuvį. Tačiau išmokę kalbėti taip, kaip dera, prarandame dalį savo individualumo.

Ne visada lengva bendrauti tikrai nuoširdžiai, tačiau tai be galo svarbu, jeigu norime, kad santykiai namuose klostytųsi sėkmingai, o darbe dirbtume išties efektyviai. Tačiau siekdami apsaugoti save ir kitus, žmonės nuolat elgiasi nenuoširdžiai. Taip apgaudinėjant atsiranda ir įsigali įvairiausios problemos: nesutarimai, kurių niekada neišsprendžiame, augantis pasipiktinimas, nevykę vadybininkai, kurie ne atleidžiami, o paaukštinami, ir taip toliau. Paprastai šios

situacijos taip ir nepagerėja, nes niekas niekam nepasako, kas vyksta iš tikrųjų. Mes labai retai kada turime pakankamai drąsos pasakyti tiesą.

Darbe ypač sunku elgtis nuoširdžiai. Visose organizacijose egzistuoja tam tikra hierarchija, taigi žmogaus darbas vertinamas pagal tai, kaip jį priima kiti. Dėl to žmonės dar rečiau sako tiesą. Su šiuo iššūkiu susiduria kiekviena organizacija, kad ir kaip ji stengtųsi elgtis teisingai. „Facebooke" mes bandome daryti viską, kad išvengtume hierarchijos. Visų darbo stalai stovi didelėse ir atvirose patalpose – čia nėra biurų, kabinetų ar atskirtų erdvių. Penktadieniais būna kompanijos pasitarimų valanda, per kurią kiekvienas darbuotojas gali užduoti klausimų arba išsakyti savo pastabas. Jei kas nors nesutinka su priimtais sprendimais, gali apie tai parašyti į kompanijos „Facebooko" grupę. Ir vis dėlto būčiau naivi arba apgaudinėčiau save įsivaizduodama, kad kolegos visada išdrįs kritikuoti mane, Marką ar net sau lygius bendradarbius.

Nagrinėdami galios siekį psichologai atrado, kad žmonės, kurie darbe turi nedaug įtakos, ne itin linkę dalytis savo nuomone, o jeigu ją išsako, tai paprastai labai ribotai.[1] Tai iš dalies paaiškina, kodėl dauguma moterų jaučia tam tikrą baimę nuoširdžiai reikšti savo nuomonę darbo aplinkoje: jos bijo, kad jų nebelaikys komandos žaidėjomis. Bijo būti palaikytos nepalankiai nusiteikusiomis arba priekabiomis. Bijo, kad konstruktyvi kritika nuskambės kaip nuvalkioti priekaištai. Bijo, kad prabilusios atkreips į save dėmesį ir bus užsipultos (šią baimę sukelia tas pats pasąmonės balsas, kuris mums neleidžia sėstis prie stalo).

Bendraujant būtų geriausia elgtis deramai ir nuoširdžiai, tai yra atrasti aukso vidurį ir reikšti savo nuomonę subtiliai nuoširdžiai, o ne negailestingai atvirai. Vieni žmonės natūraliai moka kalbėti taip, kad neįskaudintų kitų, o kitiems tokių įgūdžių reikia įgyti. Man šioje srityje tikrai reikia pagalbos. Laimė, ją radau.

Dirbant su „Yahoo“ kompanija Dave'ui teko dalyvauti vadovų kursuose, kuriuos vedė buvęs MIT instituto profesorius ir knygos *Sąmoningas verslas* (*Conscious Business*) autorius Fredas Kofmanas. Dave'as nemėgsta jokių mokymo programų, tad „Yahoo“ personalo skyriaus darbuotojams teko jį priversti dalyvauti dviejų dienų seminare. Grįžęs namo po pirmos dienos jis nustebino mane pasakęs, kad seminaras „ne toks jau ir blogas“. Po antros dienos jis pradėjo cituoti Fredą ir dalytis savo pastebėjimais apie mūsų bendravimą. Apstulbau: tas žmogus, matyt, tikrai *kietas*. Todėl paskambinau Fredui, prisistačiau ir pasakiau: „Nežinau, ką jūs darote, bet noriu, kad tą pat padarytumėte ir su mano „Google“ komanda.“

Fredas atvyko į „Google“, ir jo seminaras pakeitė mano karjerą ir gyvenimą. Jis – vienas iškiliausių vadovavimo ir vadybos srities teoretikų, kuriuos man kada nors teko sutikti. Dauguma šiame skyriuje aptariamų idėjų gimė jo dėka ir atspindi jo įsitikinimą, kad geras vadovas yra „sąmoningas“ vadovas.

Iš Fredo išmokau, kad veiksmingas bendravimas prasideda tada, kai supranti, jog egzistuoja mano požiūrio taškas (mano tiesa) ir kito žmogaus požiūrio taškas (jo tiesa). Labai retai egzistuoja viena tiesa, todėl jeigu žmonės įsitikinę, kad jie sako *tiesą*, kiti paprastai yra priversti nutilti. Supratus, kad tam tikrus dalykus matome tik iš savo perspektyvos, savo pažiūras reikėtų išsakyti taip, kad neišgąsdintum kitų. Vartodami įvardį „aš“ galėsime daug konstruktyviau išsakyti savo nuomonę. Palyginkite du sakinius: „Tu niekada rimtai neatsižvelgi į mano pasiūlymus“ ir „Man nesmagu, kad neatsakei į keturis paskutinius mano laiškus, dėl to esu priversta galvoti, kad mano pasiūlymai tau neatrodo svarbūs. Ar tai tiesa?“ Į pirmąjį teiginį galime gauti greitą gynybinį atsaką: „Tai netiesa!“ O paneigti antrąjį sakinį bus daug sunkiau. Vienas pagimdo prieštaravimą; kitas įžiebia diskusiją. Bendraudama norėčiau visą laiką išlaikyti tokią perspektyvą. Man nesiseka, bet aš ir toliau stengiuosi.

Tiesą lengviau pasakyti paprastais žodžiais. Darbinėje kalboje labai dažnai pilna įvairiausių atspalvių ir įterpinių, kurie gali užgožti ne tik iniciatyvą, bet ir pačią esmę. Tokios komedijos kaip „Velniop tą darbą" (Office Space) ne veltui atrodo labai tikroviškos. Žmonės bijo įžeisti kitus, ypač savo viršininkus, todėl saugosi. Užuot sakę: „Nesutinku su jūsų siūloma plėtros strategija", jie sako: „Manau, kad yra daug svarių priežasčių, kodėl nusprendėme atidaryti naująją verslo liniją, ir neabejoju, kad vadovybė atliko išsamią investicijų grąžos analizę, tačiau nesu tikras, kad iki galo apgalvojome visas pasekmes, kurios gali laukti, jeigu šį žingsnį žengsime dabar." Ką? Išgirdus tiek įspėjimų sunku suprasti, ką tas žmogus galvoja iš tikrųjų.

Kai nori pasakyti skaudžią tiesą, kalbėdamas mažiau dažniausiai pasakai daugiau. Prieš keletą metų Markas Zuckerbergas nusprendė mokytis kinų kalbos. Jis praktikavosi bendraudamas su grupe „Facebooko" darbuotojų, kuriems kinų kalba yra gimtoji. Peršasi mintis, kad dėl riboto kalbos mokėjimo tie pokalbiai negalėjo duoti Markui kokios nors apčiuopiamos naudos. Tačiau iš tikrųjų jie suteikė galimybę geriau suvokti, kas vyksta kompanijoje. Pavyzdžiui, viena moteris norėjo Markui kažką pasakyti apie savo viršininką. Markas nesuprato, todėl paprašė: „Prašau kalbėti paprasčiau." Ji vėl pamėgino paaiškinti, bet jis ir vėl nesuprato, todėl paprašė, kad ji pasakytų dar paprasčiau. Ir taip dar kelis kartus. Galiausiai moteris neteko kantrybės ir jai išsprūdo: „Mano viršininkas yra blogas!" Ji ir toliau kalbėjo kiniškai, bet kuo paprasčiau, kad Markas suprastų. Jeigu daugiau žmonių kalbėtų taip aiškiai, daugelio įmonių darbo kokybė labai pagerėtų.

Gebėjimas klausytis yra toks pat svarbus kaip ir gebėjimas kalbėti. Nuo pat vaikystės, kai susiginčydavome su broliu ar seserimi, mama mus mokydavo arba, greičiau, versdavo „atspindėti" vienas kitą, tai yra prieš atsakant pakartoti tai, ką sakė kitas

žmogus. Pavyzdžiui, vieną dieną mes su seserimi susipykome dėl ledinuko.

– Sheryl suvalgė paskutinį ledinuką! – sušuko Michelle.

– Bet juk ji gavo ledinuką vakar, o aš negavau! – sušukau aš, pateikdama *puikų* argumentą.

Mama pasodino mus vieną priešais kitą. Man neleido aiškinti, kaip neteisingai buvo paskirstyti ledinukai, kol neparodžiau seseriai, kad ją suprantu.

– Michelle, suprantu, kad nusiminei, nes aš suvalgiau paskutinį ledinuką, o tu jo norėjai.

Tą pasakyti buvo be galo sunku, tačiau jeigu atspindi kito būseną, nesutarimai išsisklaido ir galima atrasti sprendimą. Visi norime, kad mus išgirstų, o kai kitiems parodome, kad juos girdime, mes patys tampame geresniais klausytojais. Dabar taip pat auklėju savo vaikus. Ir jiems ši procedūra tikriausiai nepatinka, panašiai kaip ir man būnant jų amžiaus, bet man be galo smagu klausytis, kaip sūnus aiškina dukteriai: „Man labai gaila, kad tu nusiminei pralaimėjusi „Monopolį“, bet aš vyresnis, todėl man pridera laimėti.“ Tai ne taip jau blogai septynerių metų vaikui. (Nors Fredas perspėtų, kad sūnus turėtų išbraukti „bet“ ir viską po to jungtuko, nes tai lyg ir paneigia prieš tai einantį pareiškimą. Įsivaizduokite, jeigu kas sakytų: „Tu man tikrai patinki, bet...“)

Pastebėti problemą – tai pirmas žingsnis į jos sprendimą. Beveik neįmanoma numatyti, kaip į mūsų elgesį reaguos kiti. Galime tik spėlioti, ką jie galvoja, tačiau bus daug veiksmingiau, jeigu be užuolankų apie tai paklausime. Tiksliai žinodami galime koreguoti savo veiksmus ir išvengti klaidų. Ir vis dėlto žmonės retai bando sužinoti, ką iš tikrųjų galvoja kiti. Prieš keletą metų puikus žurnalistas Tomas Brokaw ėmė iš manęs interviu straipsniui apie „Facebooką“. Man pasirodė, kad neteisingai atsakiau į kai kuriuos klausimus. Pasibaigus pokalbiui paklausiau, kaip būtų buvę galima atsakyti

geriau. Jis, regis, nustebo išgirdęs tokį klausimą, todėl pasiteiravau dar kartą. Jis atsakė, kad per visą jo karjerą aš esu antras žmogus, paklausęs jo nuomonės.

1996 metais, kai pradėjau dirbti departamente, Iždo sekretorius Robertas Rubinas pirmą kartą parodė puikų pavyzdį, kaip sužinoti kito nuomonę. Pirmąją darbo savaitę mane pakvietė į susitikimą dėl Vidaus pajamų tarnybos pertvarkymo. Įėjusi pamačiau prie stalo sėdint maždaug dešimt aukštesnio rango darbuotojų. Nieko nežinojau apie tą temą, todėl atsisėdau kabineto kampe (taip, net ne prie stalo). Susitikimui artėjant prie pabaigos sekretorius Rubinas staiga pasisuko į mane ir paklausė: „Sheryl, o ką galvoji tu?“ Man užėmė kvapą – pravėriau burną, bet neišstenėjau nė žodžio. Pamatęs mano nuostabą sekretorius Rubinas paaiškino, kodėl mane pasikvietė: „Esi naujas žmogus ir dar kaip reikiant neįsivažiavai, todėl pamaniau, kad gal pastebėsi, ko mums trūksta.“ Deja, nepastebėjau. Tačiau sekretorius Rubinas visiems puikiai parodė, kaip svarbu išgirsti nuomones iš kiekvieno kampo (tiesiogine to žodžio prasme).

Sekretorius Rubinas žinojo ir tai, kaip pavojinga aklai pataikauti vadovams arba, jo atveju, leisti, kad pavaldiniai aklai pataikautų jam. Prieš tapdamas Iždo sekretoriumi Rubinas buvo vienas iš „Goldman Sachs“ valdybos pirmininkų. Pirmosios savo darbo savaitės pabaigoje jis pastebėjo, kad kompanijoje viskas gausiai išpuošta auksu. Todėl pasidomėjo, kodėl jų tokie dideli užmojai. Sutrikęs darbuotojas atsakė: „Pone, tai dėl jūsų.“ – „Dėl manęs?“ – perklausė Rubinas. Pasirodo, dieną prieš tai, kai jam buvo pirmą kartą aprodomas prekybos aukštas, jis tarstelėjo: „Auksas atrodo įdomiai.“ Kažkas jo žodžius perteikė taip: „Rubinui patinka auksas“ – ir išleido milijonus dolerių, kad pamalonintų naująjį viršininką.

Praėjus daugiau nei dešimčiai metų nuo šio įvykio, man irgi nutiko toks „Rubinui patinka auksas“ nuotykis. Įsidarbinusi „Facebooke“ susidūriau su dilema: reikėjo sustiprinti kompanijos vers-

lo pusę, tuo pat metu išlaikant pagarbą jos nešabloninei kultūrai. Dauguma įmonių labai mėgsta „PowerPoint" prezentacijas, o aš paraginau jų *neruošti* susitikimams su manimi ir vietoj jų atsinešti paprastą temų sąrašą. Tą kartojau nuolatos, tačiau visuose susirinkimuose kas nors vis tiek pateikdavo kokią nors išsamią „PowerPoint" prezentaciją. Beveik dvejus metus mane tai erzino, kol galiausiai pasakiau, kad nors ir nemėgstu taisyklių, vieną taisyklę vis dėlto noriu įvesti: per mano susirinkimus neturi būti jokių „PowerPoint" prezentacijų.

Po poros savaičių, kai ruošiausi skaityti pranešimą mūsų pasaulinei pardavimo komandai, su manimi susitikti paprašė patyrusi „Facebooko" žmogiškųjų išteklių vadovė Kirsten Nevill-Manning. Ji norėjo pranešti, kad manimi nepatenkinta visa Europa. *Tikrai? Supykdžiau visą žemyną?* Ji paaiškino, kad be „PowerPoint" prezentacijų labai sunku vesti susitikimus su klientais, ir paklausė, kodėl aš sukūriau tokią kvailą taisyklę. Paaiškinau, kad norėjau įvesti tokią taisyklę tik *man* ruošiamoms prezentacijoms. Tačiau kaip „Goldman" komanda išgirdo, kad „auksas – gerai", lygiai taip pat ir „Facebooko" komanda išgirdo: „PowerPoint" – blogai". Atsistojusi priešais visą mūsų pardavimo komandą atsiprašiau už įvykusį nesusipratimą. Dar pridūriau, kad išgirdę netikusią idėją, net jeigu tai būtų mano arba Marko mintis, jie turi arba jai prieštarauti, arba nekreipti į ją dėmesio.

Nors kalbant apie verslo sprendimus labai sunku išlikti nuoširdžiam, dar sunkiau atvirai išdėstyti nuomonę apie atskirus žmones. Tai pasakytina tiek apie naujus darbuotojus, tiek apie aukščiausios grandies vadovus, tiek apie visus kitus. Verta prisiminti, kad nuomonė, kaip ir tiesa, nėra absoliuti. Atsakomasis ryšys yra stebėjimu ir patirtimi paremta nuomonė, padedanti sužinoti, kokį įspūdį darome kitiems. Ši informacija daug ką atskleidžia ir gali būti nemaloni, dėl to daug mieliau ją išsakome tiems, kurie iš tikrųjų nori

ją išgirsti. Jeigu į pastabą ar rekomendaciją žmogus reaguoja neigiamai – ar bent jau atsiranda įtampa, – labai greitai išmokstu išsakyti savo pastabas tik iš tikrųjų svarbiais atvejais. Štai dėl ko taip žaviuosi Molly Graham taktika. Molly įsidarbino „Facebooke" 2008 metais ir ėjo įvairias pareigas ryšių su visuomene ir personalo skyriuose, taip pat dirbo prie mobiliųjų produktų. Visi tie be galo skirtingi vaidmenys jai puikiai sekėsi ne tik dėl to, kad ji nepaprastai talentinga, bet ir dėl to, kad nuolat mokosi. Kartą mudvi dalyvavome sudėtingame susitikime su klientais. Ji puikiai vadovavo diskusijai, tad klientams išėjus ją pagyriau. Ji trumpam nutilo ir atsakė: „Ačiū, bet tikriausiai galite ką nors pasakyti ir apie tai, ką būčiau galėjusi padaryti geriau."

„Ką galėčiau padaryti geriau?" „Ką darau neteisingai?" „Ko *nedarau* ir pati nepastebiu?" Tokie klausimai gali būti labai naudingi. Ir patikėkite manimi, tiesa būna skausminga. Net kai pati išreiškiu norą išgirsti nuomonę, įvertinimas vis tiek gali pasirodyti nemalonus. Tačiau geroji skausmingos žinios pusė smarkiai nusveria palaimingo neišmanymo trūkumus.

Prašydamas patarimo gali užmegzti ryšius. Žinojau, kad sėkmę „Facebooke" nulems mano santykiai su Marku. Pradėjusi dirbti paprašiau Marko pasižadėti, kad jis kiekvieną savaitę išsakys man savo nuomonę, idant neatidėliodami išsiaiškintume viską, kas kelia jam nerimą. Markas ne tik sutiko, bet ir pridūrė, kad to paties norėtų ir iš manęs. Porą metų laikėmės šios taisyklės ir kiekvieno penktadienio popietę dalydavomės savo didelėmis ir mažomis problemomis. Su metais toks nuoširdus apsikeitimas nuomonėmis virto mūsų santykių dalimi. Dabar tą darome iš karto, nelaukdami savaitės pabaigos. Nesakau, kad visiems santykiams reikia tiek daug atsakomojo ryšio, – juk gali būti ir taip, kad prašoma per daug; tačiau mūsų atveju tai be galo svarbu.

Neapsiėjau ir be skausmingos patirties, kuri pamokė, kad jeigu išreiški norą išgirsti tiesą, vadinasi, prisiimi atsakomybę už savo

klaidas. Pradėjusi dirbti personalo vadove Iždo departamente, jau pirmą darbo savaitę turėjau galimybę tiesiogiai susipažinti su skyrių vadovais. Darbo santykių pradžia gali būti teisinga arba neteisinga. Maniškė buvo neteisinga. Mano pirmasis skambutis buvo Ray'ui Kelly'ui, tuometiniam JAV muitų tarnybos komisarui, kuris dabar eina Niujorko policijos komisaro pareigas. Užuot pasiūliusi komisarui Kelly'ui savo pagalbą, paskambinau jam perduoti sekretoriaus prašymo. Susidarė įspūdis, kad mano darbas – reikalauti, o jo darbas – paklusti. Tai buvo neteisinga. Komisaras atsakė greitai ir aiškiai. „[Keiksmažodis], Sheryl, – atkirto jis. – Nesu Larry'o Summerso [keiksmažodis] trisdešimtmetis patikėtinis, bet tai dar nereiškia, kad nežinau, ką darau! Jeigu sekretorius Summersas ko nors iš manęs nori, perduok jam [keiksmažodis], kad pats man ir paskambintų!" Ir numetė ragelį. *Einasi ne kaip*, pagalvojau. Dar tik pirma darbo savaitė, o jau supykdžiau žmogų, kuris šį tą išmano apie ginklus.

Kai drebulys praėjo, supratau, kad komisaras Kelly man padarė didžiulę paslaugą. Jo „nuomonė" man labai padėjo, o tai, kaip ją išsakė, man padėjo įsiminti tą pamoką visiems laikams. Iš naujo įvertinau savąją informavimo strategiją. Pokalbius su kitais tarnybų vadovais pradėjau nuo klausimo, kaip galėčiau jiems padėti pasiekti *jų* tikslus. Nenuostabu, kad sulaukiau daug geresnės reakcijos ir išgirdau daug mažiau keiksmažodžių. O kai ėmiau į juos kreiptis klausimu: „Ką gero jums padariau pastaruoju metu?" – į mano paslaugumą jie norėdavo atsakyti tuo pačiu.

Kad ir kaip stengiuosi įtikinti žmones nuoširdžiai išsakyti savo nuomonę, ją išpešti vis tiek nelengva. Pradėjusi burti savo komandą „Google" kompanijoje, prieš pateikdama kandidatui pasiūlymą pirmiausia su kiekvienu pasikalbėdavau asmeniškai. Net kai komandoje atsirado beveik šimtas narių, vis tiek kalbėdavausi su kiekvienu priimtuoju. Per vieną ataskaitinį susirinkimą pasiūliau baigti tokius

pokalbius, nuoširdžiai tikėdama, kad visi ims prieštarauti ir primygtinai tvirtinti, kad mano nuomonė yra neatsiejama šio proceso dalis. Tačiau vietoj prieštaravimų pasigirdo plojimai. Ir visi puolė – vienbalsiai! – aiškinti, kad mano užsispyrimas dalyvauti asmeniniame pokalbyje su kiekvienu kandidatu virto didžiuliu stabdžiu. Net nenutuokiau, kad stabdau savo komandą, ir supykau, kad niekas man apie tai neužsiminė. Kelias valandas tylėdama tūžau, o kadangi negaliu pasigirti pokerio žaidėjo veidu, tai tikriausiai buvo akivaizdu visiems. Tada supratau, kad jeigu kolegos man nieko nesakė, vadinasi, aš nepakankamai aiškiai parodžiau, kad esu pasiruošusi išklausyti jų nuomonę. Nesusikalbėjimas visada turi du galus. Norint sulaukti daugiau pasiūlymų reikėjo prisiimti atsakomybę ir visiems tą paaiškinti. Taigi grįžau pas savo komandą ir pranešiau, kad daugiau nedalyvausiu pokalbiuose su kandidatais. Ir, svarbiausia, visiems pasakiau, kad noriu kuo anksčiau ir kuo dažniau išgirsti jų nuomonę.

Dar vienas būdas užmegzti nuoširdų bendravimą – tai atvirai pripažinti savo silpnybes. Pavyzdžiui, matydama neišspręstą problemą dažnai netenku kantrybės. Paprastai pradedu reikalauti, kad žmonės kuo greičiau ją išspręstų, o kartais reikalauju, kad ji būtų išspręsta anksčiau, negu tą įmanoma padaryti. Su Davidu Fischeriu penkiolika metų kartu dirbome Iždo departamente, „Google“ ir „Facebooke“. Jis juokauja, kad iš mano balso tono gali suprasti, ar jis turėtų užbaigti užduotį, ar aš jau pasiruošusi imtis jos pati. Atvirai pripažįstu, kad man trūksta kantrybės, ir prašau kolegų man pasakyti, kada derėtų atsipalaiduoti. Tai, kad pati apie tai šneku, leidžia ir kitiems užsiminti apie mano kantrybę... ir pajuokauti ta tema. Kolegos kartais sako: „Sheryl, prašei, kad pasakytume, kada susinervini ir imi pernelyg spausti komandas. Ko gero, dabar kaip tik taip ir elgiesi.“ Bet jeigu niekada nebūčiau to paprašiusi, ar kas nors „Facebooke“ prieitų prie manęs ir pasakytų: „Ei, Sheryl, nu-

siramink! Visus varai iš proto!“ Kažkodėl abejoju. Jie pasvarstytų. Galbūt net pasikalbėtų apie tai tarpusavyje. Tačiau man į akis to tikrai neišrėžtų.

Jeigu žmonės yra atviri ir nuoširdūs, viešai išsakyta padėka juos padrąsina ir toliau taip elgtis, o kartu parodo gerą pavyzdį kitiems. Susitikime, kuriame dalyvavo apie šešiasdešimt „Facebooko“ inžinierių, užsiminiau, kad norėčiau atidaryti daugiau kompanijos atstovybių visame pasaulyje, ypač viename konkrečiame regione. Grupėje buvo ir apsaugos darbuotojų, todėl paklausiau, kas jiems kelia didžiausią nerimą. Chadas Greene’as atsistojo net nelaukdamas pakvietimo: „Didžiausią nerimą kelia „Facebooko“ atstovybės atidarymas tame regione.“ Visų susirinkusiųjų akivaizdoje jis paaiškino, kodėl tai nepasiteisintų ir kodėl esu neteisi. Man tai labai patiko. Mudu prieš tai nė karto nebuvome susitikę, ir aš niekada nepamiršiu jo įsimenančio prisistatymo. Baigdama susitikimą padėkojau Chadui už atvirumą, o paskui įkėliau šią istoriją į „Facebooką“, kad padrąsinčiau ir kitus darbuotojus sekti jo pavyzdžiu. Markas laikosi tokios pačios nuomonės. Prieš ketverius metus vasarą, per darbuotojų vakarėlį, vienas praktikantas patarė Markui patobulinti savo viešo kalbėjimo įgūdžius. Markas visų akivaizdoje jam padėkojo ir paragino mus priimti jį į darbą.

Norint geranoriškai perduoti nuoširdžią žinutę kartais labai praverčia humoras. Per neseniai atliktą tyrimą pastebėta, kad apibūdinant efektyviausius lyderius dažniausiai vartojama frazė buvo „humoro jausmas“.[2] Teko ne kartą matyti, kaip humoras padeda pasiekti norimų rezultatų. Marne Levine, anksčiau dirbusi Baltuosiuose rūmuose prie prezidento Obamos, vėliau įsidarbino „Facebooke“ pasaulinės viešosios politikos vadove. Marne yra kultūringa, profesionali ir labai kompetentinga moteris. Pirmąją darbo savaitę jai teko ruoštis artėjančiam kongresui ir reikėjo, kad kolega iš kitos komandos pabaigtų kurti kelis pranešimo punktus. Kolega begėdiškai

vilkino darbą. Jis vis pasirodydavo pas Marne, užduodavo jai klausimų, į kuriuos ji tinkamai atsakydavo, bet paskui veltui laukdavo rezultatų. Kai kolega vėl atėjo su dar vienu klausimu, ji pasisuko į jį plačiai šypsodama ir pasakė: „Atsakysiu į visus tavo klausimus. Pažadu. Bet jei nenori, kad nukrisčiau ant grindų ir tavo akyse patirčiau širdies smūgį, tai atsistok, grįžk prie savo darbo stalo ir parašyk kongresui reikalingus punktus.“ Suveikė kuo puikiausiai.

„Google“ kompanijoje mane ir mano kolegą Adamą Freedą erzino viena darbuotoja, kuri labai apsunkindavo mūsų darbą. Kelis kartus su ja susitikau ir rimtai paaiškinau, kad man atrodo, jog ji kritikuoja kiekvieną mūsų žingsnį ir taip stabdo pažangą. Per kiekvieną tokį nuoširdų pokalbį ji mane išklausydavo, palinksėdavo galva ir padėkodavo už išsakytą nuomonę. Išeidavau jausdama palengvėjimą. Bet paskui padėtis tik dar labiau pablogėdavo. Adamas ėmėsi visai kitokios taktikos. Jis pakvietė ją pietų. Juodu susitiko „Google“ kavinėje, šiek tiek pasišnekučiavo, o tada jis pažiūrėjo į ją ir juokais paklausė: „Kodėl tu manęs nekenti?“ Man nepavyko kelis kartus iš eilės, o Adamas ėmė ir pralaužė ledus. Ji pasidomėjo, kodėl jis šitaip juokauja, ir Adamas sugebėjo paaiškinti taip, kad ji pagaliau išgirdo.

Deja, kartais humoro jausmas apvilia tada, kai jo reikia labiausiai. Jeigu susijaudinu, pasidaro labai sunku ramiai reaguoti į problemą. Trečią mėnesį dirbdama „Google“ patekau į nemalonią situaciją. Iš pradžių darbe atsiskaitinėdavau Ericui Schmidtui, bet po kiek laiko perėjau dirbti pas Omidą Kordestani. Ir tada tarp mudviejų su Omidu iškilo didžiulis nesusipratimas. Nuėjusi su juo pasikalbėti norėjau ramiai paaiškinti, kas kelia man nerimą, bet vos prasižiojau, iš akių pasipylė ašaros. Išsigandau, kad pravirkau prieš naująjį viršininką, kurio beveik nepažįstu, – ir dėl to pradėjau verkti dar smarkiau. Bet man pasisekė. Omidas buvo kantrus ir ramino mane sakydamas: „Visiems pasitaiko sunkumų darbe. Viskas bus gerai.“

Daugumai moterų atrodo, – ir tyrimai tą patvirtina, – kad verkti darbe yra blogai.[3] To daryti niekada neketinu ir to tikriausiai nerekomenduoja knyga *7 sėkmės lydimų žmonių įpročiai* (*Seven Habits of Highly Effective People*), tačiau tais retais atvejais, kai jausdavausi tikrai susierzinusi arba, dar blogiau, išduota, ašaros imdavo lietis pačios. Nesvarbu nei tavo amžius, nei patirtis – kartais tai vis tiek nutinka.

Buvau beveik metus išdirbusi „Facebooke“, kai sužinojau, kad vienas žmogus apie mane pasakė neteisybę, ir dar labai bjaurią. Pradėjau pasakoti apie tai Markui ir, kad ir kaip tramdžiausi, pravirkau. Jis mane patikino, kad kaltinimas toks neteisingas, jog tikrai niekas juo nepatikės. O tada paklausė: „Nori, kad tave apkabinčiau?“ Norėjau. Tai buvo lūžio akimirka. Iki tol niekada nebuvau pajutusi tokio artimo ryšio su Marku. Papasakojau šią istoriją viešai, tikėdamasi, kad nuo to palengvės kitoms, kurioms irgi teko nenoromis pravirkti. Spaudoje pasirodė pranešimas, kad „Sheryl verkė Markui Zuckerbergui ant peties“, nors iš tiesų buvo ne visai taip. Iš tikrųjų aš išreiškiau savo jausmus, o Markas atsakydamas išreiškė man užuojautą.

Dalydamiesi emocijomis žmonės užmezga artimesnius santykius. Kai dirbi darbą, kuris tau rūpi, tai motyvuoja. Motyvacija atsiranda ir dirbant su žmonėmis, kurie rūpi tau. Siekdamas nuoširdžiai rūpintis kitais, pirmiausia turi juos suprasti – žinoti, kas jiems patinka ir nepatinka, ką jie jaučia ir ką galvoja. Emocijos valdo tiek vyrus, tiek moteris ir daro įtaką kiekvienam mūsų sprendimui. Tampame geresniais vadovais, partneriais ir bendradarbiais, jeigu pripažįstame savo emocijas ir nevengiame apie jas kalbėti.

Tą supratau ne visada. Anksčiau maniau, kad profesionalumas reiškia būti organizuotai ir susitelkusiai, o asmeninį gyvenimą reikia atidėti į šoną. Pradėjus dirbti „Google“ kiekvieną savaitę su Omidu susitikdavome asmeniškai. Ateidavau į jo kabinetą su išspausdinta

darbotvarke ir iškart puldavau prie reikalo. Maniau, kad esu labai dalykiška, tačiau vieną dieną mano kolega Timas Armstrongas (vėliau tapęs AOL kompanijos generaliniu direktoriumi) atsargiai pasivedė mane į šalį ir davė patarimą. Jis pasakė, kad prieš leidžiantis į darbo reikalus reikėtų skirti bent minutę laiko santykiams užmegzti. Tuose susitikimuose dalyvaudavome tik mudu su Omidu, todėl buvo aišku, kas apie tai užsiminė Timui. Pasitaisiau ir prieš pereidama prie darbotvarkės pasiteiraudavau Omido, kaip jam sekasi. Tai buvo gera pamoka. Vien tik dalykiškas bendravimas ne visada pasiteisina.

Prireikė evoliucijos, tačiau dabar esu tvirtai įsitikinusi, kad darbe reikia būti savimi iki galo. Nebetikiu, kad žmonės nuo pirmadienio iki penktadienio yra dalykiški darbuotojai, o visą likusį laiką būna tokie, kokie yra iš tikrųjų. Tokio pasiskirstymo turbūt niekada ir nebuvo, o dar mažiau jis tikėtinas dabartiniame saviraiškos amžiuje, kai žmonės nuolat atnaujina savo „Facebooko" būseną ir pranešinėja apie kiekvieną savo judesį. Užuot apsimetinėję kažkokiais dirbtiniais „vien tik dalykiškais personažais", verčiau išsakykime savo tiesą, kalbėkime apie asmeninį gyvenimą ir pripažinkime, kad profesiniai sprendimai dažnai priimami vadovaujantis emocijomis. Manau, kad nuo to visiems bus geriau. Šią pamoką reikėjo išmokti jau prieš daugybę metų. 1995 metais man baigiant verslo mokyklą Larry Summersas pasiūlė darbą Iždo departamente. Labai jo troškau, bet iškilo problema: nenorėjau keltis atgal į Vašingtoną, kur gyveno mano vyras, su kuriuo ruošiausi skirtis. Ta akimirka, kai reikėjo pasakyti Larry'ui, kad negaliu priimti jo pasiūlymo, buvo viena sunkiausių mano gyvenime. Larry primygtinai norėjo sužinoti, kodėl atsisakau, ir buvau sugalvojusi jam pasakyti, kad nekantrauju išmėginti konsultanto darbą Los Andžele. Tačiau prisipažinau, kaip yra iš tikrųjų. Paaiškinau, kad ruošiuosi skirtis ir noriu išvažiuoti kuo toliau nuo Vašingtono, kuris sukelia per daug

skausmingų prisiminimų. Larry bandė aiškinti, kad Vašingtonas – didelis miestas, tačiau man jis vis tiek atrodė per mažas. Po metų jau jaučiausi pasiruošusi grįžti į sostinę, todėl paskambinau Larry'ui ir paklausiau, ar jo pasiūlymas vis dar galioja. Tą padaryti buvo taip paprasta iš dalies dėl to, kad prieš metus buvau nuoširdi. Jeigu tada būčiau pasakiusi Larry'ui, kad atsisakau darbo pasiūlymo dėl profesinių sumetimų, dabar apsigalvoti būtų atrodę pernelyg impulsyvu. Nuoširdus prisipažinimas buvo pati geriausia išeitis, nes tikroji priežastis buvo asmeninė.

Žmonės dažnai apsimeta, kad asmeninis gyvenimas nedaro įtakos jų tarnybiniams sprendimams. Jie bijo darbe kalbėti apie padėtį namuose, tarsi nederėtų maišyti darbo su namais, nors tą daryti tikrai galima ir šie dalykai yra susiję. Pažįstu daug moterų, kurios darbe neužsimena apie savo vaikus, nes bijo, kad bus suabejota jų prioritetais. Tikiuosi, kad vieną dieną tai baigsis.

Mano brolienė Amy Schefler koledže turėjo kambario draugę Abby Hemani, vėliau tapusią vienos prestižiškiausių Bostono teisininkų kontoros partnere. Riba tarp asmeninio ir profesinio gyvenimo išnyko, kai jos septynių mėnesių dukteriai buvo diagnozuotas Draveto sindromas – reta ir sunki epilepsijos forma. Abby pasakojo, kad jos bendradarbiai, kurių dauguma buvo vyrai, priprato matyti ją verkiant darbe ir į tai reaguodavo labai šiltai. „Aš jiems buvau kaip duktė, ir jie norėjo mane guosti", – sakė ji. Abby tvirtina, kad viešai parodžius jausmus jos padėtis šiek tiek pagerėjo, nes ji sulaukė bendradarbių palaikymo ir gavo laisvesnį darbo grafiką. „Pažįstu keletą vyrų iš mūsų įmonės, kuriems teko išgyventi panašias situacijas su savo sergančiais vaikais, bet jie sakėsi negalėję būti tokie atviri, kaip aš, – tvirtino ji. – Todėl manau, kad šioje situacijoje man pasitarnavo moteriška reakcija."

Ne kiekvienoje darbovietėje ir ne kiekviename koledže sulauksi tokio geranoriškumo ir rūpestingumo. Tačiau man tikrai atrodo, jog

judame link to, kad būtų panaikinta riba tarp asmeninio ir profesinio gyvenimo. Tokie žymūs vadovavimo studijų srities teoretikai kaip Marcusas Buckinghamas vis dažniau prieštarauja tradicinei nuomonei, koks turi būti vadovas. Anot jų tyrimų, vadovo apibūdinimui nebetinka griežtai apibrėžtų savybių (tokių kaip strategiškumas, analitinis mąstymas ir darbo našumas) sąrašas. Tikroji lyderystė prasideda nuo nuoširdžiai, nors kartais ir netobulai išreiškiamo individualumo.[4] Pasak jų, vadovai turėtų siekti ne tobulumo, o autentiškumo. Tai gera naujiena moterims, kurios darbe dažnai jaučiasi privalančios užgniaužti emocijas, kad atrodytų stereotipiškai vyriškos. Tai gera naujiena ir vyrams, kurie galbūt irgi stengėsi taip elgtis.

Einant „Starbucks" valdybos narės pareigas teko iš arti pamatyti, kaip vadovui praverčia nuoširdus bendravimas. Howardas Schultzas nuo 1987 iki 2000 metų ėjo „Starbucks" generalinio direktoriaus pareigas, ir jo kadencijos metu kompanija išaugo nuo vos kelių parduotuvių iki pasaulinio prekybos giganto. 2000 metais Howardas paliko generalinio direktoriaus postą, ir per paskesnius aštuonerius metus „Starbucks" rodikliai susvyravo. 2008 metais Howardas grįžo į tas pačias pareigas ir sukvietė kompanijos vadovus iš viso pasaulio į susitikimą Naujajame Orleane. Jis atvirai pasakė, kad kompanija susidūrė su rimtais sunkumais. Tada leido sau parodyti emocijas ir pravirko prisipažindamas, kad jaučiasi nuvylęs savo darbuotojus ir jų šeimas. Visa kompanija susirėmė su iššūkiu. „Starbucks" rezultatai pagerėjo ir per porą metų buvo pasiektos didžiausios pajamos ir didžiausias pelnas.

Galbūt ateis tokia diena, kai darbe nebebus gėda pravirkti ir ašaros bus laikomos ne silpnumo ženklu, o paprasta nuoširdžių jausmų išraiška. Ir galbūt tokios savybės kaip atjauta ir jautrumas, kurios per amžius stabdė moteris, ateityje joms padės tapti tikromis vadovėmis. O kol kas mes visi galime paskatinti šį pokytį, jeigu pasiryšime ieškoti savo tiesos ir ją išsakysime.

7 skyrius

Nesitrauk per anksti

Prieš porą metų prie mano darbo stalo „Facebooke" priėjo jauna moteris ir paklausė, ar negalėtų su manimi pasikalbėti asmeniškai. Nuėjome į konferencijų kambarį, ir ji ėmė manęs klausinėti, kaip man pavyksta suderinti darbą su šeima. Klausimai liejosi vienas po kito, ir man kilo abejonių, ar jai tai iš tikrųjų taip aktualu. Pertraukiau ir pasiteiravau, ar ji turi vaikų. Ji atsakė, kad neturi, bet ateityje ketina turėti. Tada paklausiau, ar turi partnerį ir ar juodu planuoja turėti vaikų. Ji atsakė, kad vyro neturi, ir trumpai nusijuokusi pridūrė: „Tiesą pasakius, net neturiu vaikino."

Pagalvojau, kad ji *gerokai* užbėgo įvykiams už akių, bet supratau, kodėl taip yra. Mergaitėms nuo jaunumės kalama į galvą, kad jos turės rinktis: ar sėkmingai dirbti, ar būti gera motina. Studijuodamos koledže merginos jau pradeda galvoti, kaip reikės suderinti profesinius ir asmeninius tikslus.[1] Paprašytos pasirinkti tarp santuokos ir karjeros, koledžo studentės dvigubai dažniau negu jų bendrakursiai vaikinai renkasi santuoką.[2] Nerimas dėl šių dalykų gali pasireikšti ir dar jaunesniame amžiuje. Knygos *Pelenė suėdė mano dukterį* (*Cinderella Ate My Daugther*) autorė Peggy Orenstein papasakojo apie savo penkiametę dukterį: mergaitė susijaudinusi grįžo namo po užklasinio renginio ir pranešė mamai, kad ji ir jai patinkantis berniukas abu nori būti astronautais. Mama pasiteiravo, ar yra kokių kliūčių, ir duktė atsakė: „O kas prižiūrės mūsų vaikus, kai abu išskrisime į kosmosą?" Penkerių metų mergaitė, svajodama

apie būsimas keliones į kosmosą, labiausiai nerimavo dėl tinkamos vaikų priežiūros!

Kaip jau minėjau anksčiau, esu įsitikinusi, kad be galo svarbu apgalvotai pasiruošti. Kad ir kur eičiau, su savimi visur nešiojuosi nedidelę užrašų knygelę, kurioje surašytos mano užduotys, – taigi turiu *tikrą užrašų knygelę* ir rašau į ją *tikru rašikliu*. (Technologijos pasaulyje tai tas pat, kas nešiotis akmeninę lentą ir kirtiklį.) Tačiau kai kalbama apie darbo ir šeimos suderinamumą, pernelyg smulkmeniškas planavimas gali ne atverti, o užverti duris. Su tuo teko susidurti tikrai ne kartą. Moterys retai iš niekur nieko apsisprendžia mesti darbą. Prieš tai jos dar priima daugybę ne tokių svarbių sprendimų: prisitaiko ir kažką aukoja dėl to, kas, jų įsitikinimu, bus reikalinga šeimai. Turbūt populiariausias moterų savistabdos būdas yra per anksti pasitraukti.

Klasikinis scenarijus atrodo taip. Ambicinga ir veikli moteris žengia sudėtingu karjeros keliu, žinodama, kad kada nors susilauks vaikų. O kai jos gyvenime atsiranda partneris, paprastai tam ateina laikas ir ši mintis aplanko vis dažniau. Moteris suvokia, kad labai daug dirba, ir galvoja, kad norėdama rasti laiko vaikui neišvengiamai turės sumažinti savo užmojus. Teisininkė gali nuspręsti nebesiekti tapti partnere, nes tikisi vieną dieną sukurti šeimą. Mokytoja gali liautis kurti mokymo planus mokyklai. Pardavimo vadybininkė gali imtis darbo mažesnėje teritorijoje arba atsisakyti vadovo pareigų. Dažniausiai moterys nesąmoningai nustoja siekti naujų galimybių. Sulaukusios perspektyvaus pasiūlymo jos paprastai atsisako arba sutinka taip neryžtingai, kad užduotis atitenka kam nors kitam. Tačiau net iškart pastojusi moteris dar turės laukti devynis mėnesius, kol vaikas gims. O kadangi labai dažnai moterys motinystei ima ruoštis dar gerokai prieš mėgindamos pastoti, tai laiko tarpsnis tarp nusiteikimo ir pastojimo paprastai trunka keletą metų,

o kur dar devyni mėnesiai iki gimdymo. Klausinėtojos iš „Facebooko“ atveju tai gali trukti net ir dešimt metų.

Gimus vaikui moters padėtis darbe iš esmės pasikeičia, o to nebūtų įvykę, jeigu ji prieš tai nebūtų atsitraukusi. Anksčiau ji buvo puiki darbuotoja, jos pareigos, galimybės ir atlyginimas buvo ne prastesni nei jos bendradarbių. Ji atsiliko dėl to, kad per visus tuos metus iki motinystės pradžios nesugebėjo peržengti nusibrėžtų ribų. Kai vaikui gimus ji grįš į darbą, greičiausiai jausis ne tokia patenkinta, ne itin reikalinga arba nepakankamai vertinama. Gali apnikti dvejonės, kodėl ji dirba kažkam kitam (paprastai vyrui), turinčiam mažiau patirties už ją. Moteris gali apmaudauti, kad jai nepasiūlė dirbti prie įdomaus naujo projekto arba neskyrė kampinio stalo, kuris paprastai atitenka aukštesnes pareigas einančiam darbuotojui. Tada ji, ko gero, savo ambicijas vėl atidės vėlesniam laikui, nes nebesitikės pasiekti viršūnės. Ir jeigu moteris turės finansinę galimybę išeiti iš darbo, ji greičiausiai taip ir pasielgs.

Kuo daugiau pasitenkinimo žmogui teikia darbas, tuo mažesnė tikimybė, kad jis jį mes.[3] Todėl ironiška – o man tragiška, – kad moterys sugalvoja išeiti iš darbo kaip tik dėl to, ką pačios padarė, norėdamos jame *pasilikti*. Turėdamos pačių geriausių ketinimų, jos pradeda dirbti mažiau pasitenkinimo teikiantį ir ne tokį patrauklų darbą. Kai pagaliau susilaukia vaiko, gali rinktis vieną iš dviejų (jeigu apskritai gali rinktis): arba tapti nedirbančia mama, arba grįžti į darbą, kuris visiškai netraukia.

Joanna Strober, knygos *Pasiekti 50/50* (*Getting to 50/50*) bendraautorė, tapus mama nusprendė vėl grįžti į darbą, nes jį mėgo. „Kai tik pradėjau dirbti, prisiklausiau baisių istorijų apie vadoves moteris, kurios nekreipė dėmesio į savo vaikus arba nepakankamai laiko skyrė namams, – pasakojo ji. – Mūsų kontoroje visi kalbėjo apie vieną vadovę, kurios duktė esą jai pasakė, kad užaugusi nori būti kliente, nes

klientai sulaukia daugiau dėmesio. Man buvo taip liūdna jų klausytis, kad nuleidau rankas dar prieš susirasdama partnerį. Tačiau kai po penkerių metų gavau širdžiai mielą darbą, praėjus vos kelioms motinystės atostogų savaitėms pajutau, kad noriu grįžti dirbti. Supratau, kad tos vadovės nebuvo labai baisios. Jos, kaip ir aš, nuoširdžiai mylėjo savo vaikus. Bet, kaip ir aš, mylėjo ir savo darbą."

Esama daugybės svarių priežasčių, kodėl žmonės meta darbą. Daugeliui atrodo nuostabu, o kartais ir neišvengiama auginti vaikus nedirbant. Ne visi tėvai turi ar nori dirbti ne namuose, ir ne iš visų galima to tikėtis. Be to, juk mes negalime suvaldyti visų mus veikiančių aplinkybių, įskaitant ir mūsų vaikų sveikatą. Kita vertus, daugelis su džiaugsmu pasinaudoja galimybe pasitraukti iš žiurkių lenktynių. Nedera piktintis tokiais asmeniniais sprendimais. Visiškai palaikau visus vyrus ir moteris, paskyrusius savo gyvenimą ateinančiai kartai auginti. Tai svarbus, sudėtingas ir džiaugsmą teikiantis uždavinys.

Kalbu apie tai, kad susimažinti darbo krūvį reikėtų tada, kai tai neišvengiama arba kai gimsta vaikas, o ne anksčiau, ir jau tikrai ne prieš daug metų iki to laiko. Jei iki vaiko gimimo dar daug mėnesių ar metų, tikrai ne laikas atsitraukti – tada kaip tik svarbu pasišvęsti darbui.

Prieš kelerius metus pasiūliau vienai „Facebooko" darbuotojai vadovauti svarbiam naujam projektui. Ji iš pradžių apsidžiaugė, tačiau po kiek laiko ėmė akivaizdžiai abejoti. Pasakė nesanti tikra, ar norėtų prisiimti daugiau atsakomybės. Mačiau, kad kažką slepia, todėl tyliai paklausiau: „Ar tau baugu imtis šio projekto, nes greitu laiku planuoji turėti vaikų?" Dar neseniai būčiau nedrįsusi užduoti tokio klausimo. Samdydami žmones arba priimdami vadybos sprendimus vadovai neturėtų atsižvelgti į vaikų auginimo planus. Daugelį darbo teisės specialistų tikriausiai ištiktų širdies smūgis, jeigu jie išgirstų, kad darbe keli tokį klausimą. Tačiau pamačiusi, kiek talen-

tingų moterų atsisako karjeros dėl neišsakytų priežasčių, pradėjau kalbėti apie šią problemą be užuolankų. Visada palieku žmonėms galimybę neatsakyti, tačiau iki šiol visos moterys, kurioms uždaviau tokį klausimą, išreiškė dėkingumą, kad galėjo pasikalbėti šia tema. Be to, labai aiškiai parodau, kad klausiu tik dėl vienos priežasties: noriu įsitikinti, kad jos neriboja savo pasirinkimo be reikalo.

2009 metais „Facebooko" verslo plėtros komandoje įdarbinome Priti Choksi. Sulaukusi pasiūlymo ji uždavė keletą klausimų apie būsimas pareigas. Priti nesiteiravo apie gyvenimo būdą ar darbo valandas, tačiau ji buvo tokio amžiaus, kai moterys paprastai susilaukia vaikų. Todėl baigiantis pokalbiui paliečiau tą temą. „Jei ketini atsisakyti pasiūlymo, nes greitu laiku planuoji gimdyti, mielai apie tai pasikalbėčiau." Pagalvojau, kad jeigu ji nenorės apie tai kalbėtis, šis klausimas jos nesustabdys ir ji paprasčiausiai išeis. Tačiau Priti atsisuko, atsisėdo ir pasakė: „Pasikalbėkime." Paaiškinau, kad nuojauta galbūt sako ką kita, tačiau pats tinkamiausias laikas imtis naujo darbo gali būti iki gimstant vaikui. Jeigu naujosios pareigos bus pakankamai įdomios ir gerai apmokamos, gimus vaikui tik dar labiau norėsis grįžti į darbą. O jeigu ji dabar susilaikys, gimus vaikui gali pasirodyti, kad dėl darbo aukotis neverta. Priti priėmė mūsų pasiūlymą. Pradėjusi dirbti „Facebooke" ji jau laukėsi. Po aštuonių mėnesių gimė vaikas, ji pasiėmė keturis mėnesius atostogų, o paskui vėl grįžo į mėgstamą darbą. Vėliau Priti prisipažino, kad jeigu aš nebūčiau apie tai prakalbusi, ji būtų atsisakiusi tų pareigų.

Caroline O'Connor, kaip ir daugelis moterų, galvojo, kad vieną dieną jai teks rinktis tarp karjeros ir šeimos. Ta diena atėjo anksčiau, nei ji tikėjosi. Baigdama studijas Stanfordo dizaino institute Caroline gavo progą įkurti kompaniją ir kaip tik tuo metu sužinojo esanti nėščia. Pirmoji reakcija buvo abejonė, nes ji manė nesugebėsianti susitvarkyti su abiem dalykais. Bet po kiek laiko Caroline nusprendė pabandyti ir įsitikinti, ar ji teisi. „Į šią dilemą pažvelgiau kaip į

dizaino iššūkį, – rašė O'Connor. – Užuot susitaikiusi su prielaida, kad sėkminga darbo pradžia ir vaiko gimimas yra visiškai nesuderinami dalykai, perfrazavau tai į klausimą ir, norėdama atrasti atsakymą, pasinaudojau savo kaip dizainerės sukurtomis priemonėmis." O'Connor surinko duomenis apie daugelio moterų patirtį ir apie tai, kas joms padėjo įveikti iššūkius. Ji praktiškai išbandė, ką reiškia miego trūkumas, – praleido naktį su kūdikiais globos namuose. Ir priėjo prie išvados, kad jeigu vyras ir draugai ją palaikys, ji sugebės derinti darbą ir vaiko auginimą. Caroline dabar save vadina „darbą mylinčia mama", o tai yra graži „dirbančios mamos" alternatyva.[4]

Žinodama, kad gyvenimas nuolat keičiasi, niekada nesiūlyčiau visoms be išimties atsiduoti karjerai, neatsižvelgiant į aplinkybes. Pasitaikė tarpsnių, kai to nedariau. 2006 metų vasarą nauja nedidukė įmonė „LinkedIn" ieškojo naujo generalinio direktoriaus, ir jos įkūrėjas Reidas Hoffmanas susisiekė su manimi. Man tai pasirodė puiki galimybė, nes jau penkerius metus ėjau tas pačias pareigas „Google" kompanijoje ir buvau pasiruošusi naujiems iššūkiams. Tačiau tai buvo sudėtingas metas. Man buvo trisdešimt septyneri ir aš norėjau antro vaiko. Pasakiau Reidui teisybę: labai gaila, bet turiu atsisakyti, nes nemanau, kad susitvarkysiu ir su nėštumu, ir su nauju darbu. Jis reagavo labai šiltai ir mane palaikė. Reidas mėgino mane perkalbėti, netgi pasisiūlė tuo metu dirbti visą darbo dieną ir man padėti, tačiau buvo sunku įsivaizduoti, kad tai galėtų pasiteisinti.

Kai kurių moterų nėštumas visiškai nestabdo, o kaip tik joms pasitarnauja – jos susikaupia ir užsibrėžia griežtus terminus. Mano vaikystės draugė Elise Scheck su malonumu prisimena savo nėštumą ir sako, kad niekada nesijautė tokia darbinga. Ji ne tik visu etatu dirbo teisininke, bet ir susitvarkė namą, o į albumus sudėliojo penkerių metų nuotraukas. Kitoms, pavyzdžiui, man, nėštumas yra labai sudėtingas tarpsnis, kai nieku gyvu nepajėgi dirbti taip efektyviai, kaip visada. Bandžiau rašyti laiškus užsikvempusi ant

klozeto, tačiau man sunkiai sekėsi veiksmingai atlikti daug darbų vienu metu. Kadangi su tuo jau teko susidurti per pirmąjį nėštumą, žinojau, ko tikėtis. Atsisakiau Reido pasiūlymo ir vos po kelių mėnesių pastojau, o tada siaubingai blogavau.

Apgailestauti, kad atsisakiau pasiūlymo, lioviausi tik tada, kai praėjus septyniems mėnesiams po dukters gimimo Markas pasiūlė dirbti „Facebooke". Tai irgi nebuvo pats tinkamiausias metas. Daugelis mane perspėjo ir pati labai greitai įsitikinau, kad du vaikai reikalauja dvigubai daugiau dėmesio negu vienas. Tiesiog stūmiau dieną po dienos, ką jau kalbėti apie naujų iššūkių paieškas. Ir vis dėlto mudu su Dave'u pripažinome, kad jeigu lauksiu geresnių laikų, tokia galimybė gali nebepasitaikyti. Sprendimas priimti šį darbo pasiūlymą buvo asmeninis, kaip paprastai ir būna su tokiais sprendimais. Per pirmąjį pusmetį „Facebooke" pasitaikydavo dienų, kai užplūsdavo abejonės, ar pasirinkau teisingai. Baigiantis pirmiesiems metams žinojau, kad taip, – mano atveju tai buvo teisingas sprendimas.

Gimus vaikui iškart pasikeičia tai, kaip žmogus save įvardija. Moteris tampa motina. Vyras tampa tėvu. Pora tampa tėvais. Iš esmės pasikeičia prioritetai. Tėvystės ir motinystės patirtis suteikia turbūt didžiausią atpildą, tačiau kartu tai ir pats sunkiausias bei labiausiai nuolankumo reikalaujantis darbas. Jeigu būtų teisingas būdas auginti vaikus, tą darytų visi. Akivaizdu, kad taip nėra.

Naujai iškeptiems tėvams iškart kyla klausimas, kas pirmiausia rūpinsis vaiku. Istoriškai susiklostė, kad tai paprastai būna motina. Tai logiškas ir fiziologijos nulemtas pasirinkimas: juk tik ji gali maitinti krūtimi. Tačiau išradus šiuolaikinę pieno pompą ši taisyklė pasikeitė. Dirbdama „Google" užsidarydavau kabinete ir per telefonines konferencijas traukdavau pieną. Žmonės klausdavo: „Kas čia per garsas?" – „Koks garsas?" – perklausdavau. Jeigu jie ir toliau tvirtindavo, kad per telefoną girdi garsų pypsėjimą, sakydavau: „Ai,

kitoje gatvės pusėje stovi ugniagesių automobilis." Įsivaizdavau, kad esu labai gudri, kol supratau, jog kiti pokalbio dalyviai kartais būdavo tame pačiame pastate ir žinodavo, kad anapus gatvės nėra jokio ugniagesių automobilio. *Pričiupo.*

Nepaisant šiuolaikinių išradimų, galinčių sušvelninti fiziologinių veiksnių įtaką, moterims vis tiek tenka daugiau rūpintis vaikais. Dėl to motinystė sumažina moterų, bet ne tėvų darbingumą.[5] Jungtinėse Valstijose motinų, auginančių vaikus iki trejų metų amžiaus, užimtumo rodikliai siekia tik 54 procentus, o motinų, turinčių vaikų nuo šešerių iki keturiolikos metų amžiaus, užimtumo rodikliai pakyla iki 75 procentų. EBPO šalyse motinų, kurios augina vaikus iki trejų metų amžiaus, užimtumas siekia 52 procentus, o vaikus nuo šešerių iki šešiolikos metų amžiaus auginančių motinų užimtumas pakyla iki 73 procentų.[6]

Iš darbo rinkos dažniausiai pasitraukia moterys iš priešingų pajamų skalės galų – jos būna ištekėjusios už mažiausiai arba už daugiausia uždirbančių vyrų. 2006 metais Jungtinėse Valstijose darbą metė tik 20 procentų motinų, kurių vyrai gauna vidutinį atlyginimą (tarp 25 ir 75 procentilių). Ir atvirkščiai – iš darbo išėjo net 52 procentai motinų, kurių vyrai gauna mažiausią atlyginimą, ir 40 procentų motinų, kurių vyrai priklauso prie 5 procentų daugiausia uždirbančių gyventojų.[7] Akivaizdu, kad jos lieka namuose dėl labai skirtingų priežasčių. Motinoms, ištekėjusioms už mažiausiai uždirbančių vyrų, sunku susirasti darbą, kuriame uždirbtų tiek, kad galėtų išlaikyti vaikus, o jų išlaikymo išlaidos nuolat auga. Per pastarąjį dešimtmetį vaikų išlaikymo išlaidos, palyginti su vaikus auginančių šeimų vidutinėmis pajamomis, padidėjo dvigubai.[8] Visose šalies valstijose dviejų vaikų (kūdikio ir ketverių metų vaiko) išlaikymas vaikų darželyje viršija vidutinį metinį nuomos mokestį.[9] Palyginti su Jungtinėmis Valstijomis, Europos šalys labiau padeda išlaikyti vaikus arba skiria tam daugiau pašalpų, bet didžiojoje Eu-

ropos dalyje vaikų (ypač iki penkerių metų amžiaus) auginimo išlaidos yra labai didelės.[10]

Moterys, kurių vyrai gauna didesnes pajamas, meta darbą dėl įvairių priežasčių, tačiau vienas svarbus veiksnys yra jų vyrų darbo valandos. Jeigu vyras dirba keturiasdešimt arba penkiasdešimt valandų per savaitę, tikimybė, kad vaikus auginanti jo žmona mes darbą, yra 44 procentais didesnė, palyginti su tomis šeimomis, kur vyro darbo savaitė trumpesnė.[11] Dauguma tų moterų turi patį aukščiausią išsilavinimą. 2007 metais Harvardo verslo mokyklos absolventų apklausa parodė, kad vyrų užimtumas niekada nenukrito žemiau 91 procento, tačiau visu etatu dirba tik 81 procentas 2000-ųjų pradžioje ir 49 procentai 1990-ųjų pradžioje studijas baigusių moterų.[12] Iš Jeilio universiteto absolventų, kuriems iki 2000-ųjų suėjo keturiasdešimt metų, darbe liko 90 procentų vyrų ir tik 56 procentai moterų.[13] Kadangi moterys, turinčios aukštąjį išsilavinimą, masiškai traukiasi iš darbo rinkos, gerokai sumažėjo vadovaujančių moterų skaičius.

Sunku nuspėti, ką konkretus žmogus darys tapęs tėvu ar motina, tačiau lengva nuspėti visuomenės reakciją. Jeigu pora praneša, kad laukiasi vaiko, vyrui visi sako: „Sveikinu!“ O moteriai sako: „Sveikinu! O kaip bus su darbu?“ Vyrauja prielaida, kad vaikų auginimas yra moters rūpestis. Per daugiau nei trisdešimt metų šis supratimas nelabai pasikeitė. 1975 metais į Prinstoną įstojusių studentų apklausa parodė, kad konfliktą tarp darbo ir šeimos numatė 26 procentai vyrų ir 54 procentai moterų. Apklausus 2006 metais į Prinstoną įstojusius studentus paaiškėjo, kad konfliktą tarp darbo ir šeimos numatė vos 33 procentai vyrų ir net 62 procentai moterų. Studentus skyrė trys dešimtmečiai, ir vis tiek, palyginti su vyrais, tokią kliūtį prieš pradėdamos dirbti numatė dvigubai daugiau moterų. Be to, 2006 metais 46 procentai vyrų, numačiusių šį konfliktą, tikėjosi, kad dėl vaikų karjerą paaukos jų žmona. Ir tik 5 procentai

moterų tikėjo, kad jų vyras paaukotų savo karjerą, jei reikėtų rūpintis vaiku.[14]

Asmeninis pasirinkimas ne visada yra toks asmeniškas, kaip atrodo. Mus visus veikia socialinės nuostatos, bendraamžių spaudimas ir šeimos lūkesčiai. Nežiūrint į visas šias jėgas, tos moterys, kurios gali sau leisti mesti darbą, dažnai ne tik gauna leidimą, bet ir yra visokeriopai skatinamos taip pasielgti.

Įsivaizduokite, kad karjera yra maratonas – ilgos, sunkios ir galiausiai atpildą teikiančios pastangos. Dabar įsivaizduokite maratoną, kuriame prie starto linijos vienodai pasiruošę ir pasirengę sustoja ir vyrai, ir moterys. Pasigirsta šūvis. Vyrai ir moterys bėga drauge. Vyrai vis palaikomi šūksniais: „Šaunuolis! Pirmyn!" O bėgančios moterys palydimos kitokiais žodžiais. „Juk žinai, kad tau nebūtina to daryti!" – šaukia minia. Arba: „Gerai pradėjai – bet juk nebėgsi iki finišo." Palaipsniui šūksniai vis garsėja. Vyrams šaukiama: „Pirmyn! Jau netoli!" O moterys girdi vis daugiau abejonių jų pastangomis. Aplinkiniai, o dažnai ir pačios moterys vis labiau dvejoja, ar verta bėgti toliau. O aplinkinių šūksniai gali būti net ir priešiški. Moterys kovoja, kad atlaikytų lenktynių sunkumus, o žiūrovai šaukia: „Kodėl tu bėgi, jeigu vaikams reikia, kad sėdėtum namie?"

1997 metais Debi Hemmeter buvo kylanti „Sara Lee" kompanijos vadovė ir tikėjosi vieną dieną vadovauti didžiulei korporacijai taip, kaip tą darė jos įkvėpėja – Šiaurės Amerikos „Pepsi-Cola" generalinė direktorė Brenda Barnes. Net ir sukūrusi šeimą Debi toliau siekė karjeros aukštumų. Bet vieną dieną, būdama komandiruotėje, Debi atidarė viešbučio duris ir pamatė pritrenkiančią *USA Today* laikraščio antraštę: „Pepsi" vadovė aukoja darbą dėl šeimos!" Paantraštė skelbė: „22 metus išdirbusi veteranė perdegė." Debi sakė, jog tą akimirką pajuto, kaip pasikeitė jos pačios ambicijos. Ji pasakojo: „Pamaniau: jei nepavyko tai nepaprastai moteriai, tai kaip gali pasisekti man? Netrukus gavau labai gerą pasiūlymą dirbti banke,

bet atsisakiau, nes dukteriai tuo metu buvo tik vieni metai, ir aš galvojau, jog nesugebėsiu. Po beveik dešimties metų pradėjau dirbti panašų darbą, ir man puikiai sekėsi, bet aš iššvaisčiau dešimt metų. Iki dabar turiu išsaugojusi tą laikraščio iškarpą. Ji man primena, ko nelinkėčiau ateinančiai kartai."

Jeigu maratono bėgikė sugeba nepaisyti minios šūksnių ir ištveria sudėtingą lenktynių vidurio ruožą, ji paprastai įgyja žymiai daugiau savikliovos. Prieš daug metų Niujorke sutikau investicijų bankininkę, kurios vyras dirbo visuomeninį darbą. Ji pasakė, kad bėgant metams visos banke dirbusios jos draugės metė tarnybą, o jai teko pasilikti, nes ji buvo pagrindinė šeimos maitintoja. Pasitaikydavo dienų, kai ji pavydėjo joms ir norėjo mesti darbą, dienų, kai darbo būdavo per daug arba kai susikaupdavo daugybė šlamšto, kurį reikėjo iškuopti. Bet ji neturėjo kito pasirinkimo. Ilgainiui ji gavo tokias pareigas, kur šlamšto buvo mažiau, o įtakos ji turėjo daugiau. Žvelgdama į praeitį ji džiaugiasi, kad net ir sunkiais laikais sugebėjo išlikti darbe. Šiandien, kai vaikai užaugo ir paliko namus, ji labai artimai bendrauja su jais ir jaučiasi nepaprastai laiminga, kad turi mėgstamą darbą.

Nors žinovai ir politikai (paprastai vyrai) dažnai tvirtina, kad motinystė yra pats svarbiausias ir sunkiausias darbas, moterys, kurios pasiima atostogas, už tai turi sumokėti didelę kainą. Jungtinėse Valstijose tik 74 procentai dirbančių moterų vėl grįžta dirbti ir tik 40 procentų grįžta dirbti visu etatu.[15] Sugrįžusios į darbą moterys paprastai pamato, kad jų darbo užmokestis gerokai sumažėjo. Jeigu moteris nedirba metus, jos vidutinis metinis atlyginimas, priklausomai nuo išsilavinimo ir išdirbtų valandų skaičiaus, sumažėja 20 procentų.[16] Praleidus dvejus arba trejus darbo metus vidutinės metinės pajamos sumažėja 30 procentų,[17] o vidutiniškai tokiam laiko tarpui moterys ir pasitraukia iš darbo.[18] „Motinystės bauda" galioja ir daugumoje EBPO šalių, kur ilgesnės motinystės atostogos

siejasi su didesniu dirbančių motinų ir tėvų darbo užmokesčio skirtumu. EBPO šalyse visu etatu dirbančios motinos uždirba maždaug 22 procentais mažiau už bendradarbius vyrus. Vaikų neturinčios moterys uždirba maždaug 7 procentais mažiau už vaikų neturinčius vyrus.[19] Jeigu visuomenė tikrai vertintų darbą, kurio reikalauja vaikų auginimas, kompanijos ir institucijos rastų būdų, kaip sumažinti tas didžiules baudas ir padėti tėvams suderinti tarnybines ir šeimynines pareigas. Dažnai pernelyg griežtas darbo grafikas, apmokamų motinystės ar tėvystės atostogų trūkumas ir didelės arba nenuspėjamos vaikų išlaikymo išlaidos iš moterų reikalauja labai didelių pastangų.

Yra moterų, kurios pradėjusios dirbti pasirenka neteisingai ir meta darbą, nes jų atlyginimas vos padengia vaiko išlaikymo išlaidas. Vaiko išlaikymas atsieina labai brangiai, ir apmaudu, kai tenka dirbti tik tam, kad nereikėtų gyventi skolon. Tačiau vaiko išlaikymo išlaidas dirbančioms moterims reikėtų vertinti lyginant jas su būsimu, o ne su dabartiniu atlyginimu. Būdama trisdešimt dvejų Anna Fieler tapo mama ir tą metą vadina „laiku, kai prasidėjo tikrasis veiksmas". Anna buvo kylanti rinkodaros žvaigždė ir nerimavo, kad jos darbo užmokestis, sumokėjus mokesčius, vos padengia vaiko išlaikymo išlaidas. „Vyras dažnai uždirba daugiau už žmoną, todėl atrodo, kad labiau apsimoka investuoti į *jo* karjerą", – sakė ji. Bet Anna pagalvojo apie tai, kiek laiko ir pinigų ji jau išleido *savo* karjerai, ir suprato, kad jai mesti darbą ekonominiu požiūriu irgi nebus protinga. Taigi ji padarė tai, ką dabar vadina „aklu šuoliu", ir liko dirbti. Praėjo daug metų, ir dabartinės jos pajamos yra daug didesnės negu tada, kai ji vos nemetė darbo. Anna ir kitos moterys išmintingai nusprendė, kad mokestis už vaiko priežiūrą yra investicija į šeimos ateitį. Metams bėgant atlyginimas paprastai didėja. Kartu atsiranda ir daugiau laisvės, nes aukštesnes pareigas einantys vadovai turi daugiau galimybių reguliuoti savo darbo valandas ir grafikus.

O kaip dėl vyrų, kurie nori mesti darbą? Jeigu moterims bus labai paprasta pasitraukti iš karjeros maratono, vyrus gali užgulti per didelė našta. Moterys mano, kad už vaikų auginimą pirmiausia atsakinga moteris, o dauguma vyrų laiko save atsakingais už šeimos finansinę padėtį. Jų savivertė paprastai priklauso nuo profesinės sėkmės ir jie dažniausiai galvoja neturintys kito pasirinkimo, kaip tik išlikti tame maratone iki galo.

Labai sunku ryžtis palikti savo vaiką kito žmogaus priežiūrai ir grįžti į darbą. Visi tėvai, kuriems teko žengti tą žingsnį, įskaitant ir mane, žino, kaip dėl to skauda širdį. Tik tada, jei darbas bus patrauklus, sudėtingas ir vertingas, šis sprendimas mums atrodys teisingas. Ir netgi jį priėmę tėvai laikui bėgant turi teisę pakeisti nuomonę.

Visos, kurioms pasisekė ir kurios gali rinktis, turėtų išsaugoti šią galimybę. Jeigu einate dirbti, iš anksto negalvokite, kaip tą darbą mesite. Nespauskite stabdžio. Spauskite greičio pedalą. Neatleiskite jo tol, kol neateis laikas apsispręsti. Tai vienintelis būdas užtikrinti, kad išauš ta diena, kai jūsų lauks tikrai rimtas sprendimas.

8 skyrius

Įkvėpk savo partnerį būti tikru partneriu

Motinystė man yra nuostabus dalykas. Bet ne gimdymas. Po devynių mėnesių nuolatinio pykinimo negalėjau sulaukti, kada prasidės kitas etapas. Mano sūnus, deja, taip neskubėjo. Atėjus laikui akušerė nusprendė, kad reikia skatinti gimdymą. Ligoninėje prie mūsų su Dave'u prisidėjo mano tėvai ir sesuo Michelle. Sakoma, kad norint užauginti vaiką reikia viso kaimo, bet man prireikė viso kaimo, kad vaiką ištrauktų. Gimdymas tęsėsi be galo ir be krašto... Palaikymo komandos jaudulys pamažu perėjo į nuobodulį. Prasidėjus sąrėmiams man vienu metu reikėjo pagalbos, bet nė iš vieno jos nesulaukiau, nes visi buvo kitame gimdyklos kampe ir rodė gydytojai šeimos nuotraukas. Mūsų šeimoje juokaujama, kad sunku ilgai išlaikyti kieno nors dėmesį. Gimdymas irgi nebuvo išimtis.

Po trijų su puse valandos kančių pagaliau gimė sūnus; jis svėrė 4,3 kilogramo. Pusę svorio sudarė galva. Mano sesuo yra pediatrė ir dalyvavo šimtuose gimdymų. Ilgą laiką ji man nesakė, kad mano gimdymas buvo vienas sunkiausių iš visų jos matytų. Kai man pranešė, kad sūnus gimė sveikas, ir kai ištisus devynis mėnesius trukęs pykinimas per valandą praėjo, supratau, kad kentėti buvo verta. Blogiausia jau praeityje.

Kitą rytą ligoninėje išlipau iš lovos, žengiau žingsnį ir susmukau ant grindų. Pasirodo, gimdydama taip smarkiai trūktelėjau

koją, jog patempiau raištį. Savaitę teko vaikščioti su ramentais. Taigi pirmąsias motinystės dienas apsunkino tai, kad negalėjau stovėti, tačiau gavau ir netikėtos naudos: iš pradžių naujagimiu teko rūpintis Dave'ui. Kai kūdikis pravirkdavo, Dave'as turėdavo keltis, atnešti jį man, kad pamaitinčiau, paskui pervilkti ir užmigdyti. Paprastai mama iškart tampa patyrusia kūdikio globėja. O mane keisti sauskelnes išmokė Dave'as, kai sūnui buvo aštuonios dienos. Jeigu mudu su vyru būtume tą suplanavę, būtume buvę genijai. Bet nesuplanavome ir jais nesame.

Tiesą pasakius, reikėjo suplanuoti daug daugiau. Šeštą nėštumo mėnesį teko dalyvauti telefoninėje apklausoje, kurią atliko disertaciją apie dirbančias poras rašanti doktorantė. Ji pradėjo nuo klausimo: „Kaip jums visa tai pavyksta?“ Atsakiau: „Nepavyksta. Aš dar net neturiu vaiko“, – ir pasiūliau apklausti tuos, kurie augina vaikus. Ji pasakė: „Vaikas gims vos po kelių mėnesių, tai su vyru jau tikrai pagalvojote, kas pasiims vaiką iš mokyklos, kai jis susirgs. Kas rūpinsis vaiko priežiūra?“ Ir taip toliau. Negalėjau atsakyti nė į vieną jos klausimą. Baigiantis pokalbiui mane buvo apėmusi panika, jaučiausi priblokšta supratusi, kad mudu su Dave'u nė iš tolo nepasiruošę prisiimti tokios atsakomybės. Tą vakarą užsipuoliau Dave'ą, kai tik jis grįžęs namo įžengė pro duris. „Dieve mano! – pasakiau. – Liko vos keli mėnesiai iki vaiko gimimo, o mes neaptarėme nė vieno iš šių dalykų!“ Dave'as pasižiūrėjo į mane kaip į beprotę. „Ką? – pasakė jis. – Juk mes *tik* apie tai ir kalbame.“

Analizuodami šį prieštaravimą mudu su Dave'u supratome, kad labai daug laiko praleidome aptarinėdami, kaip ir ką darysime, bet tos šnekos beveik visada būdavo labai abstrakčios. Taigi Dave'as buvo teisus sakydamas, kad mes dažnai kalbamės apie tėvystę, o aš buvau teisi tvirtindama, kad mūsų diskusijos ne kažin ką duoda. Didžiausia bėda buvo, kad neturėdami patirties mudu

nė nenutuokėme, apie ką konkrečiai reikia kalbėtis. Labai menkai įsivaizdavome, kas mūsų laukia.

O dar man atrodo, kad mudu stengėmės ignoruoti tą didžiulį, labai sparčiai artėjantį gyvenimo pokytį. Kai pastojau, su Dave'u netgi dirbome skirtinguose miestuose (nors norėčiau, kad suprastumėte teisingai: tuo *momentu*, kai pastojau, mudu buvome kartu). Dave'as Los Andžele įkūrė kompaniją „Launch Media" ir prieš daug metų ją pardavė „Yahoo" kompanijai. „Yahoo" būstinė buvo šiaurinėje Kalifornijos dalyje, kur gyvenau ir dirbau aš, o Dave'o komanda liko Los Andžele, kur gyveno ir dirbo jis. Pradėję susitikinėti nusprendėme įsikurti Įlankos rajone, taigi Dave'as ėmė važinėti pirmyn ir atgal, paprastai nuo pirmadienio iki ketvirtadienio būdavo pietinėje Kalifornijoje, o paskui skrisdavo į šiaurę, kad savaitgalius galėtų praleisti su manimi. Taip gyvenome net ir po vestuvių.

Gimus sūnui Dave'as pradėjo skraidyti pirmyn atgal po keletą kartų per savaitę. Gerai, kad galėjome sau tą leisti, bet padėtis buvo toli gražu ne tobula. Nors vyras darė viską, ką galėjo, kad būtų su manim ir sūnumi, jam vis tiek tekdavo daug laiko praleisti ne namie. Aš visą laiką būdavau su kūdikiu, todėl didžioji vaiko priežiūros dalis gulė ant mano pečių. Atrodė, kad mes nevienodai dalijamės darbais, ir dėl to šeimoje kilo nesutarimų. Pasamdėme auklę, bet ji negalėjo išspręsti visų problemų; neįmanoma nusipirkti emocinės paramos ir pasidalijimo patirtimi, kuriuos gauni iš sutuoktinio. Po kelių trumpų tėvystės mėnesių jau buvome perėmę tradicinius nevienodai pasidalijusių pareigomis lyčių vaidmenis.

Mes nesame išskirtiniai. Per pastaruosius trisdešimt metų moterys darbe pasiekė daugiau nei namuose. Anot paskutinių tyrimų, jeigu Jungtinėse Valstijose vyras ir žmona dirba visą darbo dieną, motinai tenka 40 procentų daugiau vaikų priežiūros darbų ir 30 procentų daugiau namų ruošos darbų negu tėvui.[1] 2009 metų tyrimas parodė, kad tik 9 procentai šeimų, kuriose abu sutuoktiniai

gauna darbines pajamas, vienodai dalijasi namų ruošos darbais, vaikų priežiūra ir šeimos išlaikymu.[2] Lietuvoje moterys atlieka maždaug dvigubai daugiau vaikų priežiūros ir namų ruošos darbų, palyginti su vyrais.[3] Tad nors vyrai jau daugiau padeda namuose, šis procesas labai lėtas ir iki lygybės mums dar toli.[4] (Turbūt nestebina, kad tos pačios lyties poros namų ruošos darbais dalijasi daugmaž vienodai.)[5]

Viešoji politika dar labiau paaštrina tokią tendenciją. JAV gyventojų surašymo biuras motiną laiko „pagrindine globėja", net jeigu šeimoje yra abu tėvai.[6] Jeigu motina rūpinasi savo vaikais, tai yra „vaikų auklėjimas", o jeigu tėvas rūpinasi savo vaikais, vyriausybė tą vadina „susitarimu dėl vaiko priežiūros".[7] Ir Lietuvos viešoji politika palaiko nuomonę, kad pagrindinė vaiko globėja turėtų būti moteris.[8] Teko girdėti vyrus sakant, kad eina namo „prižiūrėti" vaikų. Niekada negirdėjau, kad mama rūpinimąsi vaikais būtų pavadinusi „priežiūra". Viena mano draugė kompanijos stovykloje vedė komandos formavimo seminarą ir paprašė dalyvių išvardyti savo pomėgius. Pusė vyrų prie pomėgių įrašė: „Mano vaikai." *Pomėgis?* Daugumai motinų vaikai nėra pomėgis. Maudytis duše yra pomėgis.

Mano draugai Katie ir Scottas Mitic sugriovė tokį modelį. Jie abu yra Silicio slėnio verslininkai ir abu dirba visu etatu. Maždaug prieš metus Scottas darbo reikalais turėjo vykti į rytinę pakrantę. Jo telefonas suskambo kaip tik tada, kai jis ruošėsi pradėti vėlyvą rytinį susirinkimą. Komanda išgirdo tik vieną pokalbio frazę. „Sumuštinį, morkų, supjaustytą obuolį, riestainių ir sausainį", – pasakė jis. Tada šypsodamas padėjo ragelį ir paaiškino, kad žmona klausia, ką vaikams įdėti pietų. Visi nusijuokė. Po kelių mėnesių Scottas su tais pačiais bendradarbiais vėl buvo komandiruotėje. Iš ryto, kai visi važiavo taksi, vėl suskambo Scotto telefonas. Komanda negalėjo patikėti savo ausimis girdėdama, kaip jis vėl kantriai kartoja pietų sąrašą: „Sumuštinį, morkų, supjaustytą obuolį, riestainių ir sausainį."

Kai šią istoriją pasakoja Scottas, ji skamba mielai ir juokingai. Tačiau jeigu paimtume tą pačią istoriją ir sukeistume lytis, visas žavesys pradingtų. Tokia yra daugumos porų realybė. Scottas su Katie pasidalijo namų ruoša taip, kad daug kas jiems gali pavydėti. O šita istorija turi epilogą. Trečią kartą išvykęs į komandiruotę Scottas sužinojo, kad Katie apskritai pamiršo įdėti vaikams valgyti. Rytmečiui įpusėjus ji tą prisiminė ir išsprendė problemą: į mokyklos valgyklą užsakė picą. Vaikai liko sužavėti, bet Scottas – ne. Dabar, jeigu jam tenka iškeliauti, jis iš anksto sudeda vaikams lauknešėlius ir palieka raštelius su konkrečiais nurodymais žmonai.

Evoliucija gal ir gali paaiškinti, kodėl vienas iš tėvų geriau žino, ką vaikui įdėti pietų. Vaiką žindanti moteris, be jokios abejonės, yra pirmoji jo maitintoja. Tačiau net jeigu motina iš prigimties turi didesnį polinkį rūpintis, žinios ir pastangos leistų tėvui įgyti tokių pačių įgūdžių. Jeigu moterys nori daugiau pasiekti darbe, o vyrai nori daugiau pasiekti namuose, reikia atsisakyti įsigalėjusių nuostatų. Kaip kartą pareiškė Gloria Steinem: „Svarbu ne fiziologija, o sąmonė."[9]

Kitose srityse nugalėti fiziologiją padeda sąmonė. Pavyzdžiui, tais laikais, kai nuolatos stigo maisto, norint išgyventi buvo būtina užsiauginti storą riebalų sluoksnį, todėl mes ir dabar norime valgyti be saiko ir galime suvartoti tiek maisto, kiek tik jo yra. Tačiau šiais pritekliaus laikais mums nebereikia tiek daug energijos atsargų, tad siekdami apsisaugoti nuo tokio polinkio mes mankštinamės ir ribojame kalorijas. Siekiame nugalėti fiziologiją ar bent jau bandome tą daryti pasitelkę valios pastangas. Net jeigu esame kuo tvirčiausiai įsitikinę, kad „mamos žino geriau", tai dar nereiškia, jog to negalima pakeisti. Tereikia, kad mama ir tėtis parodytų norą. Taip, kas nors turi žinoti, ką įdėti vaikui pietų, bet, kaip rodo Katie pavyzdys, tai nebūtinai turi būti mamytė.

Moterims turėtų būti suteikiamos visos teisės darbe, o vyrams lygiai taip pat turėtų būti suteikiamos visos teisės namuose. Teko

matyti, kaip moterys pernelyg kontroliuodamos ir kritikuodamos nejučia atgraso vyrus nuo noro prisidėti prie vaiko auginimo. Sociologai šį reiškinį gražiai vadina „motinomis vartininkėmis", bet iš tikrųjų tai reiškia: „O Dieve, taip negalima! Pasitrauk ir leisk man!"[10] Jeigu kalbama apie vaikus, tėvai paprastai klauso mamų nurodymų. Todėl mama gali arba paskatinti tėvą, arba sutrukdyti jam dalyvauti procese. Jeigu ji elgiasi kaip „vartininkė" ir nenori perleisti atsakomybės arba, dar blogiau, nepasitiki tėvo pastangomis, tada jis ir darys mažiau.

Jeigu ištekėjusi moteris prašo manęs patarimo, kaip auginant vaiką dalytis atsakomybe su vyru, patariu, kad ji leistų tėčiui keisti vaikui sauskelnes taip, kaip jis nori, svarbiausia, kad tą padarytų pats. O jeigu jis neprašytas pakyla ir eina keisti vaikui sauskelnių, ji turėtų jam nusišypsoti – net jeigu jis dėtų tas sauskelnes vaikui ant galvos. Jeigu tėvas viską darys savarankiškai, laikui bėgant atras ir teisingą būdą. Bet jeigu jis bus verčiamas viską daryti pagal *ją*, netrukus ji turės viską daryti pati.

Ta, kuri nori, kad jos partneris būtų tikras partneris, turi elgtis su juo kaip su sau lygiu – ir ne mažiau sugebančiu – partneriu. O jeigu to nepakanka, prisiminkite, kad tyrimai parodė, jog žmonoms, kurios linkusios elgtis kaip „vartininkės", per savaitę tenka penkiomis valandomis daugiau šeimos darbų, palyginti su tomis, kurios stengiasi bendradarbiauti.[11]

Moterys naudojasi dar viena įprasta ir neveiksminga priemone – jos paskiria arba pasiūlo savo partneriams užduotis. Moteris įgalioja vyrą, ir tai jau žingsnis teisinga kryptimi. Tačiau dalytis atsakomybe reiškia dalytis atsakomybe. Kiekvienas partneris turi jaustis atsakingas už tam tikras užduotis, kitaip viena pusė labai greitai pasijus taip, tarsi darytų paslaugą, o ne atliktų pareigą.

Bet taip jau yra: lengva pasakyti, sunku padaryti. Paprasta pasakyti partneriui, kad jis gali prisiimti atsakomybę ir atlikti savo

pareigas taip, kaip jam patinka, tačiau tą įgyvendinti sunku. Kai mano brolis Davidas ir brolienė Amy pirmą kartą tapo tėvais, jie aiškiai pamatė, su kokia įtampa tenka susidurti. „Paprastai man lengviau sekdavosi nuraminti dukterį, – sakė Amy. – Be galo sunku klausytis kūdikio verksmo, kai vyras, neturėdamas krūtų, desperatiškai ir kartais labai nerangiai stengiasi kaip nors jį nuraminti. Davidas primygtinai reikalavo, kad nors tai truks ilgiau, leistume jam nuraminti dukterį, o ne paduotume ją man. Tuo metu buvo labai sunku, tačiau tai tikrai atsipirko, nes duktė suprato, kad tėvelis gali ja pasirūpinti lygiai taip pat, kaip ir mamytė."

Nuoširdžiai tikiu, kad pats svarbiausias sprendimas moters karjeroje yra tas, ar ji turės gyvenimo partnerį ir kas bus tas partneris. Nepažįstu nė vienos vadovės, kurios gyvenimo partneris visiškai – tikrai visiškai – nepalaikytų jos karjeros. Be išimčių. Priešingai plačiai paplitusiam įsitikinimui, kad tik netekėjusios moterys gali pasiekti viršūnę, didžioji dauguma sėkmingiausiai besitvarkančių vadovių turi partnerius. *Fortune 500* kompanijų sąraše iš dvidešimt aštuonių generalinių direktorių moterų dvidešimt šešios buvo ištekėjusios, viena išsiskyrusi ir tik viena niekada nebuvo ištekėjusi.[12] Dauguma jų sakė, kad „joms nebūtų pasisekę be vyrų palaikymo, nes jie padėjo auginti vaikus, atlikti namų ruošos darbus ir reiškė norą veikti."[13]

Akivaizdu, kad nepakankama sutuoktinio parama gali pakenkti karjerai arba ją sužlugdyti. 2007 metais apklausus aukštąjį išsilavinimą turinčias darbingas moteris, metusias apmokamą tarnybą, 60 procentų jų teigė, kad pagrindinė tokio apsisprendimo priežastis buvo jų vyras.[14] Tos moterys labai aiškiai pasakė, jog tarnybą metė dėl to, kad sutuoktinis per mažai rūpinosi vaikais ir namų ūkiu ir manė, jog aukoti darbą turi žmona. Nenuostabu, kad per vieną konferenciją paklausta, kokiu būdu vyrai galėtų padėti moterims tapti vadovėmis, Harvardo verslo mokyklos profesorė Rosabeth Moss

Kanter atsakė: „Skalbdami."[15] Skalbimas, maisto pirkimas, valymas ir valgio gaminimas yra kasdieniai ir privalomi namų ruošos darbai. Paprastai visos šios pareigos krinta ant moters pečių.

2012 metų sausio mėnesį gavau laišką iš du mažamečius vaikus auginančios gydytojos Ruth Chang, girdėjusios mano „TEDTalk" kalbą. Jai buvo pasiūlyta vadovauti septyniasdešimt penkiems gydytojams penkiose ligoninėse. Pirmoji Ruth mintis buvo atsisakyti, nes ji sunerimo, kad nesugebės susidoroti su tokia didele atsakomybe ir tuo pat metu rūpintis savo šeima. Tačiau po kiek laiko susvyravo ir parašė man: „Išgirdau jūsų balsą, sakantį: „Sėskis prie stalo", ir žinojau, kad turiu sutikti su paaukštinimu. Tą patį vakarą pasakiau vyrui, kad imuosi to darbo... ir įteikiau jam sąrašą produktų, kuriuos reikia nupirkti." Kasdienės naštos pasidalijimas labai daug ką pakeičia.

Mano karjera ir santuoka yra neatsiejamos. Gimus vaikui netrukus paaiškėjo, kad dviejų karjerų ir dviejų miestų derinimas nepadeda kurti laimingo šeimyninio gyvenimo. Reikėjo ką nors keisti. Tačiau ką? Man labai patiko darbas „Google", o Dave'as buvo be galo prisirišęs prie savo komandos Los Andžele. Mes ištvėrėme dar vienus ilgus santuokos metus skraidydami pirmyn atgal, ir tai tikrai neteikė didelio džiaugsmo. Po metų Dave'as jau buvo pasiruošęs išeiti iš „Yahoo". Jis pasiaukojo ir apsiribojo darbo paieškomis tik San Fransisko regione, nors Los Andželas buvo daug patrauklesnis profesiniu atžvilgiu ir ten jis turėjo daugiau pažinčių. Ilgainiui Dave'as tapo „SurveyMonkey" generaliniu direktoriumi ir perkėlė kompanijos būstinę iš Portlando į Įlankos rajoną.

Net ir atsidūrus tame pačiame mieste vis tiek reikėjo laiko, kol suderinome savo darbo grafikus. Mums su Dave'u labai pasisekė, kad galime sau leisti puikiai rūpintis vaikais, tačiau vis tiek tenka priiminėti sudėtingus ir skausmingus sprendimus: kiek laiko iš šeimos atims darbas ir kas turi atlikti tai, ką būtina atlikti. Prieš

prasidedant savaitei abu susėdame ir sutariame, kuris iš mūsų kiekvieną dieną nuveš vaikus į mokyklą. Abu kuo dažniau stengiamės vakarieniauti namie. (Per vakarienę prie stalo paeiliui pasakojame savo geriausius ir blogiausius dienos įvykius; nuskambės nekaip, bet paprastai mano pirmas geriausias įvykis yra tai, kad vakarieniauju su šeima.) Jeigu vienas iš mūsų turi išvykti, kitas beveik visada suderina savo darbo grafiką taip, kad būtų namie. Savaitgaliais stengiuosi skirti dėmesį tik vaikams (nors kartais ir tenka atsiprašyti iš vietinės futbolo aikštės į tualetą, kad pasinaudojusi pertraukėle išsiųsčiau keletą laiškų).

Kaip ir visos santuokos, mūsų santuoka taip pat reikalauja nuolatinio darbo. Mudviem su Dave'u teko pereiti savo kliūčių ruožo dalį, kol sugebėjome pasidalyti beveik po lygiai. Įdėję daugybę pastangų ir, regis, iki valiai prisidiskutavę, mes kaip tikri partneriai dalijamės ne tik darbais, bet ir atsakomybe. Abu stengiamės, kad tai, ką reikia atlikti, būtų iš tikrųjų atlikta. Namų ruošos darbais dalijamės gana tradiciškai. Dave'as apmoka sąskaitas, tvarko finansus, suteikia techninę pagalbą. Aš rūpinuosi vaikų veikla, užtikrinu, kad šaldytuve nepristigtų maisto, planuoju gimtadienio šventes. Kartais mane erzina toks klasikinis lyčių darbo pasidalijimas. Ar laikydamasi tokio modelio įtvirtinu stereotipus? Bet man daug labiau patinka organizuoti Dorotėjos keliauninkės šventę, negu apmokėti draudimo sąskaitas, o kadangi Dave'ui atrodo atvirkščiai, toks susitarimas tenkina mus abu. Norint išlaikyti trapią pusiausvyrą reikia nuolat bendrauti, būti nuoširdžiam ir be galo atlaidžiam. Nepasakyčiau, kad visada ir viską dalijamės lygiai per pusę – sunku atrasti ar išlaikyti tobulą pusiausvyrą, – santykius veikiau palyginčiau su nuolat judančia švytuokle.

Su metais gali būti vis sudėtingiau atrasti tą pusiausvyrą. Kol vaikai dar maži ir anksti gula miegoti, turiu pakankamai laiko padirbėti vakarais ir netgi prisėsti prie to, ką Dave'as vadina siaubinga

televizija. Vaikams augant reikės prisitaikyti. Daugelis mano draugių sakė, kad paaugliams reikia skirti daugiau laiko. Kiekvienas gyvenimo tarpsnis turi savus iššūkius. Laimė, esame kartu su Dave'u ir kartu imsimės tų iššūkių. Jis – geriausias partneris, kokį tik galiu įsivaizduoti (nors ir klysta sakydamas, kad mano mėgstamos televizijos laidos yra prastos).

Turėti tokį tikrą partnerį kaip Dave'as vis dar labai retas atvejis. Nors iš moterų tikimės, kad jos bus rūpestingos, vyrams tokių reikalavimų nekeliame. Kartą mano brolis Davidas pasakojo apie bendradarbį, kuris gyrėsi, kad gimus pirmajam vaikui jis po pietų išėjo žaisti futbolo. Norėčiau pagirti brolį už tai, kad nepuolė linkčioti galva ir šypsotis, o paprieštaravo ir pasakė nemanąs, jog toks elgesys yra pagirtinas ir pasigėrėtinas. Tokia nuomonė turėtų būti garsiai ir nuolatos išreiškiama futbolo aikštėse, darbovietėse ir namuose.

Mūsų tėvas buvo puikus vyro pavyzdys broliui, nes aktyviai dalyvavo auklėjant vaikus. Kaip ir dauguma jo kartos vyrų, jis atlikdavo labai mažą dalį namų ruošos darbų, bet, kitaip nei dauguma, neprieštaraudamas keisdavo vystyklus ir maudydavo vaikus. Jis kiekvieną vakarą vakarieniaudavo namie, nes dirbo akių gydytoju ir jam nereikėjo vykti į komandiruotes, o skubių atvejų beveik nepasitaikydavo. Jis buvo brolio ir sesers sporto komandų treneris (ir būtų mielai treniravęs mano komandą, jeigu būčiau buvusi nors kiek sportiškesnė). Tėtis nuolatos padėdavo man ruošti namų darbus ir buvo pats aistringiausias mano sirgalius, kai dalyvaudavau oratorių konkursuose.

Visame pasaulyje atlikti tyrimai byloja, kad vaikams labai palanku, jeigu prie jų auklėjimo prisideda tėvas. Pastarųjų keturiasdešimties metų tyrimai nuolat rodo, kad mylintį ir su jais užsiimantį tėvą turintys vaikai pasižymi psichologiniu stabilumu ir geresniais pažintiniais gebėjimais, palyginti su vaikais, kurių tėvas nedalyvauja juos auklėjant.[16] Jeigu tėvas bent formaliai rūpinasi vaikais, jų

mokslo ir ekonominiai pasiekimai būna geresni, o nusikalstamumas – mažesnis.[17] Tokie vaikai yra gailestingesni ir geba geriau prisitaikyti visuomenėje.[18] Tai pasakytina apie vaikus iš visų socialinių ir ekonominių sluoksnių ir nepriklauso nuo to, kiek su jais užsiima ar neužsiima motina.

Turėtume paskatinti vyrus labiau pasišvęsti šeimai. Deja, Jungtinėse Valstijose tradicinius lyčių vaidmenis sustiprina ne tik pavieniai asmenys, bet ir įdarbinimo politika. Didžiuojuosi, kad dar prieš man pradedant dirbti „Facebooke" kompanija siūlė savo darbuotojams vienodos trukmės motinystės ir tėvystės atostogas. Tačiau daugumoje JAV įmonių siūlomos motinystės atostogos yra ilgesnės už tėvystės atostogas, ir vyrai dėl šeimyninių priežasčių daug rečiau ilgesniam laikui pasitraukia iš darbo.[19] JAV tik penkiose valstijose šiek tiek mokama už naujagimio priežiūrą (o tai labai opi problema). Trijose iš jų pašalpa skiriama motinai ir yra vadinama nėštumo nedarbingumo pašalpa. Tik dvi valstijos siūlo apmokamų šeimyninių atostogų pašalpas, kuriomis gali pasinaudoti ir tėvai.[20] Gimus vaikui tėvai paprastai neima labai ilgų atostogų; verslo sektoriuje dirbančių tėvų apklausa parodė, kad gimus vaikui didžioji dalis pasiimdavo vieną arba mažiau nei vieną savaitę atostogų, o to tikrai nepakanka, kad partneriai vienodai rūpintųsi kūdikiu.[21] Nors didžiojoje daugumoje ES šalių galioja įstatymai dėl apmokamų atostogų abiem tėvams, daugelyje iš jų motinoms suteikiama žymiai daugiau atostogų negu tėvams.[22] Lietuvoje motinos gali pasiimti 18 savaičių trukmės apmokamas motinystės atostogas, o tėvams skiriamos 4 savaitės tėvystės atostogų.[23]

Tiek vyrai, tiek moterys dažnai baiminasi, kad jeigu pasinaudos tokia šeimai patrauklia parama kaip tėvystės atostogų išmoka arba trumpesnės darbo valandos, juos palaikys nepakankamai atsidavusiais darbui. Ir taip yra ne be priežasties. Tie darbuotojai, kurie pasinaudoja šia parama, dažnai susiduria su netikėtomis

„baudomis" – pradedant ryškiu užmokesčio sumažinimu, baigiant prarastomis paaukštinimo galimybėmis ar marginalizacija.[24] Ir vyrai, ir moterys darbe gali būti baudžiami už tai, kad teikia pirmenybę šeimai, tačiau vyrams už tai gali tekti sumokėti didesnę kainą.[25] Kai vyras pasiima išeiginę dieną arba tiesiog anksčiau išeina iš darbo, kad galėtų pasirūpinti sergančiu vaiku, jis gali sulaukti neigiamų pasekmių, pradedant erzinimu, baigiant prastesniu darbo įvertinimu ir mažesnėmis galimybėmis gauti didesnį atlyginimą arba paaukštinimą.[26]

Vyrams, pasiryžusiems mesti darbą ir atsidėti vaiko auginimui, gali tekti patirti labai neigiamą socialinį spaudimą. Šiuo metu Jungtinėse Valstijose vyrai sudaro mažiau nei 4 procentus nedirbančių gimdytojų, ir daugelis jų teigia kartais pasijuntantys labai atskirti.[27] Mano draugas Peteris Noone'as kelerius metus nedirbo, nes augino vaikus. Jis pastebėjo, kad nors žmonės tvirtino gerbiantys jo pasirinkimą, jis vis tiek nesijautė priimtas į savo rajono visuomenines grupes. Vyras, leidžiantis laiką žaidimų aikštelėse arba dalyvaujantis pamokėlėse, ne itin taktiškai pavadintose „Mamytė ir aš", kėlė tam tikrą nepasitikėjimą. Jo nepriėmė taip šiltai ir draugiškai, kaip paprastai tarpusavyje bendrauja vaikus auginančios moterys.[28] Jam kartkartėmis buvo primenama, kad jis peržengia normos ribas.

Su lytimis susijusios nuostatos pildosi. Moterys nukenčia dėl įsitikinimo, kad motinos labiau atsidavusios šeimai nei darbui, – darbdaviai mano, kad jos, kaip darbuotojos, nepateisins jų lūkesčių. Kitaip nei vyrai, kuriems, kaip tikimasi, labiausiai rūpės karjera. Vyrus pirmiausia vertiname pagal jų profesinius laimėjimus ir aiškiai leidžiame jiems suprasti, kad jeigu jie nori būti vertinami ar jaustis patenkinti, vien asmeninių pasiekimų nepakanka. Toks požiūris veda prie to, kad suaugęs vyras futbolo aikštėje pradeda girtis, jog ligoninėje paliko tik ką pagimdžiusią žmoną su naujagimiu ir atėjo paspardyti kamuolio.

Lyčių padėtį dar labiau apsunkina tai, kad vyrų sėkmė dažnai vertinama ne atsietai, o lyginant ją su žmonų sėkme. Vis dar manoma, kad laimingoje poroje vyras profesijos srityje turėtų būti daugiau pasiekęs už žmoną. Jeigu nutinka atvirkščiai, tai vertinama kaip grėsmė santuokai. Žmonės dažnai pasiveda mane į šalį ir su užuojauta klausia: „Kaip Dave'as? Ar jam nekyla problemų dėl to, na, supranti, kad tau taip [šnabžda] *sekasi*?" Dave'as pasižymi daug didesne savikliova negu aš, o žinodamas savo profesinius pasiekimus numoja ranka į tokias pastabas. Vis daugiau vyrų turės reaguoti būtent taip, nes šiuo metu JAV beveik 30 procentų dirbančių žmonų uždirba daugiau už savo vyrus, o daugumoje EBPO šalių dažniausiai pasitaikantis šeimos modelis yra poros, kur atlyginimą gauna abu partneriai.[29] Tikiuosi, kad augant šiems skaičiams tas šnabždėjimas liausis.

Mudu su Dave'u juokais nuleidžiame susirūpinimą jo, kaip spėjama, trapiu ego, bet daugeliui moterų tai neatrodo juokinga. Moterims tenka patirti pakankamai kliūčių savo profesiniame kelyje. Jeigu jos turės nerimauti dar ir dėl to, kad vyrai gali supykti dėl jų sėkmės, tai kaip galime tikėtis lygybės?

Mano patarimas partnerio ieškančioms moterims būtų susitikinėti su visokiais vaikinais: blogais, kietais, neatsakingais ir net bepročiais. Bet už jų netekėti. Savybės, dėl kurių blogi vaikinai atrodo seksualūs, nebūtinai padės jiems tapti gerais sutuoktiniais. Kai ateis laikas ištekėti ir įsikurti, susiraskite tokį žmogų, kuris nori būti lygiavertis partneris. Žmogų, kuris galvoja, kad moterys turi būti protingos, ambicingos ir turėti savo nuomonę. Tokį, kuris vertina lygybę ir ruošiasi, o dar geriau – nori atlikti namuose savąją darbų dalį. Tokių vyrų tikrai yra, ir – patikėkite manimi – laikui bėgant nebus nieko seksualesnio už tokį vyrą. (Jeigu manimi netikite, pavartykite nuostabią knygą, kuri vadinasi *Porno moterims* (*Porn for Women*). Viename puslapyje nupieštas vyras, kuris valydamas virtuvę

galvoja: „Norėčiau tą padaryti prieš jai paprašant." Kitas vyras vidury nakties atsikelia iš lovos galvodamas: „Ar tai kūdikis? Einu, pažiūrėsiu."[30])

Žiniasklaidos ir interneto investicijų grupės „Fidelity" vadovė Kristina Salen pasakojo, kad susitikinėdama su vaikinais ji norėjo sužinoti, ar jie neprieštaraus jos karjerai ir, kad tą išsiaiškintų, sugalvojo išbandymą. Paskutinę minutę ji atšaukdavo pasimatymą sakydama, kad susitikimas kertasi su darbu, ir stebėdavo vaikino reakciją. Jeigu vaikinas ją suprasdavo ir tiesiog paskirdavo kitą laiką, ji ir vėl eidavo su juo susitikti. Santykiams perėjus į kitą lygmenį, Kristina sugalvojo dar vieną dalyką. Antroje dešimtojo dešimtmečio pusėje ji dirbo su besivystančių šalių rinkomis, todėl vaikinui pasiūlydavo savaitgalį aplankyti ją... San Paule. Tai buvo puikus būdas patikrinti, ar jis norės derinti savo grafiką prie josios. Išbandymai atsipirko. Ji susirado poną Tinkamiausiąjį, juodu susituokė ir jau keturiolika metų laimingai gyvena kartu. Jos vyras Danielis ne tik visiškai palaiko jos karjerą, bet ir prisiima pagrindinę atsakomybę už du jų vaikus.

Net ir susiradus tinkamą vaikiną – arba merginą – niekas nebūna tobulas. Iš savo mamos išmokau, kad santykių pradžioje reikia atsargiai pasiskirstyti vaidmenis. Nors mama atlikdavo didžiąją dalį namų ruošos darbų, tėtis po vakarienės visada siurbdavo grindis. Jai niekada nereikėjo jo įkalbinėti; tiesiog nuo pat pirmos dienos tai buvo jo darbas. Romantiškų santykių pradžioje moteris nori pademonstruoti labiau klasikinę „širdies draugės" pusę, savo noru gamina valgyti ir atlieka kitas užduotis. Ir taip mes staiga sugrįžtame atgal į 1955 metus. Jeigu santykiai prasideda nuo nelygybės, labai tikėtina, kad atsiradus vaikams pusiausvyros juose bus dar mažiau. Todėl santykių pradžioje reikėtų pasinaudoti galimybe pasidalyti darbais, kaip mums primena Noros Ephron dialogas iš filmo „Kai Haris sutiko Salę" (When Harry Met Sally):

Haris: *Jeigu palydi žmogų į oro uostą, tai jau labai aiškiai parodo santykių pradžią. Todėl santykių pradžioje aš niekada nieko nelydėdavau į oro uostą.*

Salė: *Kodėl?*

Haris: *Nes ilgainiui viskas keičiasi, ir tu jau nebelydi to žmogaus į oro uostą, o aš niekada nenorėjau, kad man kas nors priekaištautų: „Kodėl tu manęs nebepalydi į oro uostą?“*

Jeigu norite lygiavertės partnerystės, nuo pat pradžių laikykitės tokio modelio. Prieš keletą metų Markas Zuckerbergas ir jo partnerė, dabar jau žmona Priscilla Chan paaukojo pinigų Naujojo Džersio Niuarko vidurinių mokyklų sistemai patobulinti ir reikėjo žmogaus, galinčio vadovauti jų fondui. Rekomendavau Jen Holleran, kuri labai gerai išmanė mokyklos reformos klausimus ir turėjo didelę patirtį šioje srityje. Be to, ji augino ir keturiolikos mėnesių dvynukus, kuriems gimus dviem trečdaliais susimažino darbo krūvį. Jen vyras Andy yra vaikų psichiatras ir būdamas namie prižiūrėdavo vaikus. Tačiau kai Jen darbo krūvis sumažėjo, jos pečius užgulė visi ruošos darbai: ji turėjo sutvarkyti namus, apmokėti sąskaitas, pagaminti valgyti ir planuoti. Gavusi Marko ir Priscillos pasiūlymą Jen abejojo, ar yra pasiruošusi sugriauti dabartinę tvarką ir įsipareigoti dirbti visą darbo dieną bei dažnai keliauti. Patariau jai geriau anksčiau negu vėliau nustatyti norimą santykių kryptį. Jen prisimena mano žodžius: „Jeigu nori lygiavertės partnerystės, turi pradėti dabar.“

Jen pasitarė su vyru ir nusprendė, kad priimti šį pasiūlymą verta dėl to, kad dirbdama fonde ji galėtų padaryti daug gero. O kas perims visus namų ruošos darbus? Andy. Jis pertvarkė savo darbo grafiką taip, kad rytais ir vakarais būtų namie su berniukais ir galėtų skirti jiems dar daugiau laiko, kai Jen bus išvykusi. Dabar jis apmoka sąskaitas ir, kaip ir ji, atranda laiko nupirkti maisto. Andy

dažniau gamina valgyti ir tvarko namus, žino kiekvieno šeimos nario tvarkaraštį ir džiaugiasi, kad pusę savaitės gali būti reikalingas ir nepakeičiamas. Praėjus pusantrų metų nuo šio susitarimo pradžios Andy prisipažino, kad jam labai patinka būti su berniukais ir daugiau dalyvauti jų gyvenime. Jen džiaugiasi savo darbu ir yra laiminga, kad jų santuoka tapo lygiavertė. „Dabar mano laikas yra toks pat vertingas kaip ir jo, – sakė ji. – Dėl to jaučiamės laimingesni."

Tyrimai patvirtina Jen pastebėjimą, kad partnerių lygybė padeda kurti laimingesnius santykius. Kai vyrai atlieka daugiau namų ruošos darbų, žmonos rečiau būna nusiminusios, įvyksta mažiau šeimyninių konfliktų ir žmonės geriau jaučiasi.[31] Kai moterys dirba apmokamą darbą ir dalijasi šeimyninėmis pareigomis, poros rečiau skiriasi. Tiesą pasakius, jeigu žmona uždirba pusę šeimos pajamų, o vyras atlieka pusę namų ruošos darbų, skyrybų rizika sumažėja beveik perpus.[32] Vaikų auginimas vyrams padeda ugdyti kantrybę, supratingumą ir gebėjimą prisitaikyti, o šios savybės daro teigiamą įtaką ir visiems kitiems jų santykiams.[33] Pinigus uždirbanti moteris drąsiau priima sprendimus namuose, saugiau jaučiasi skyrybų atveju, ir tai gali padėti jai susikurti aprūpintą senatvę, nes moterys dažnai gyvena ilgiau už vyrus.[34] Be to – ir daugeliui tai gali būti didžiausia motyvacija – poros, kurios dalijasi namų ruoša, dažniau užsiima seksu.[35] Gal tai ir prieštarauja įsitikinimui, tačiau indų plovimas gali būti geriausias būdas vyrui atkreipti žmonos dėmesį.

Tikrai manau, kad laikas, kurį dienos metu praleidžia namuose likusi mama, turi būti laikomas darbu, – nes tai ir yra darbas. Vaikų auginimas reikalauja ne mažiau įtampos ir jėgų negu apmokama tarnyba. Neteisinga, kad jeigu mama triūsia iki vėlaus vakaro, tai laikoma savaime suprantamu dalyku, o apmokamą darbą dirbantys tėvai po dienos darbų turi galimybę atsipūsti. Grįžęs namo tėvas

turėtų perimti pusę vaiko priežiūros ir namų ruošos darbų. Be to, dauguma dirbančių tėčių visą dieną bendrauja su suaugusiaisiais, o namuose likusioms mamoms vakare paprastai labai norisi pasikalbėti su suaugusiaisiais. Pažįstu moterį, kuri atsisakė teisininkės karjeros, kad galėtų visą savo laiką skirti motinystei, ir nuolat prašydavo, kad jos vyras, televizijos rašytojas, po darbo grįžęs namo pirmiausia paklaustų: „Kaip praėjo tavo diena?" – ir tik tada užsiimtų savo reikalais.

Tikroji partnerystė namuose naudinga ne tik dabartinėms poroms; tai pavyzdys ir augančiai kartai. Padėtis darbe šiais laikais yra geresnė už padėtį namuose iš dalies dėl to, kad dirbti pradedame jau suaugę, todėl kiekviena karta susiduria su naujomis tendencijomis. O kuriami namai paprastai būna panašūs į mūsų vaikystės namus. Mano karta užaugo matydama, kaip mamos prižiūri vaikus ir atlieka namų ruošos darbus, o tėvai uždirba pinigus. Mums labai nesunku užsilikti prie tokio modelio. Nenuostabu, kad vedę vyrai ir partneriai, kurie augo su dirbančiomis motinomis, paprastai atlieka daugiau namų ruošos darbų, palyginti su kitais vyrais.[36] Kuo greičiau ištrūksime iš to rato, tuo greičiau pasieksime tikrą lygybę.

Viena iš priežasčių, dėl ko Dave'ą galiu vadinti tikru partneriu, yra ta, kad jis augo namuose, kuriuose tėvas rodė nepaprastą pavyzdį. Labai gaila, kad Dave'o tėtis Melas mirė dar prieš mums susitinkant, bet akivaizdu, kad jis buvo tikrai praaugęs savo laiką. Melo mama kartu su vyru dirbo nedidelėje šeimyninėje maisto prekių parduotuvėje, taigi Melas augdamas įprato į moteris žiūrėti kaip į sau lygias, nors tais laikais tai buvo neįprasta. Dar būdamas viengungis jis susidomėjo moterų judėjimu ir perskaitė Betty Friedan knygą *Moteriškumo paslaptis* (*The Feminine Mystique*). 1960 metais jis supažindino savo žmoną (Dave'o mamą) Paulą su šiuo feminizmo manifestu. Jis paskatino Paulą įkurti ne pelno siekiantį neįgalių

vaikų pagalbos centrą PACER ir jam vadovauti. Melas dėstė teisę ir dažnai skaitydavo paskaitas vakarais. Jis norėjo, kad šeima nors kartą per dieną valgytų kartu, todėl nusprendė, kad tam tinkamiausias metas bus pusryčiai, pats gamindavo visus patiekalus ir spausdavo apelsinų sultis.

Ateinanti karta matys geresnį elgesio pavyzdį, jeigu tėvai mokės geriau dalytis darbais. Ne kartą teko girdėti moteris sakant, jog jos norėtų, kad partneris daugiau prisidėtų prie vaikų auginimo, bet liko tik keleri metai, kol vaikai pradės lankyti mokyklą, todėl neverta pradėti kovoti ir keisti nusistovėjusius įpročius. Manau, jog visada verta kovoti, kad pakeistum nusistovėjusius nepageidautinus įpročius. Man kelia nerimą, kad kai ateis laikas rūpintis senstančiais tėvais, moterys ir vėl pateks į tokią pat padėtį. Moterys daugiau nei dvigubai labiau rūpinasi ne tik savo tėvais, bet ir uošviais.[37] Tai dar viena našta, kuria reikia dalytis. O vaikai turi matyti, kaip ja dalijamasi, kad jų karta sektų šiuo pavyzdžiu.

2012 metais Oprah Winfrey ėmė interviu iš Glorios Steinem jos namuose. Gloria pakartojo, kad moterų pažanga namuose atsilikusi nuo pažangos darbovietėse, ir sakė: „Dabar mes žinome, kad moterys sugeba dirbti tą patį, ką dirba vyrai, tačiau nežinome, kad vyrai sugeba daryti tą patį, ką daro moterys.“[38] Tikiu, kad vyrai tai sugeba, ir mes turime suteikti jiems daugiau galimybių tai įrodyti.

Ši revoliucija prasidės nuo atskirų šeimų. Gera žinoti, kad, palyginti su ankstesnėmis kartomis, jaunesnės kartos vyrai labiau nori būti tikrais partneriais. Atlikus apklausą, kurioje dalyvių buvo prašoma įvertinti svarbiausias darbo savybes, paaiškėjo, kad vyresni nei keturiasdešimties metų vyrai svarbiausiu punktu dažniausiai rinkdavosi „darbą, kuris siūlo iššūkius“, o dvidešimtmečiai ir trisdešimtmečiai dažniausiai rinkdavosi tokį darbą, kurio grafikas „leis daugiau laiko praleisti su šeima“.[39] Jeigu ši karta ir toliau eis ta linkme, tai gali reikšti vilčių teikiančius pasikeitimus.

Nuostabu, kad esama jautrių įvairaus amžiaus vyrų. Ir kuo daugiau moterų vertins savo vaikinų gerumą ir paramą, tuo dažniau vyrai rodys šias savybes. Mano draugė Kristina Salen, kuri prisigalvojo išbandymų, kaip patikrinti savo vaikinus, pasakojo, kad jos sūnus tvirtina, jog užaugęs nori taip rūpintis savo vaikais, „kaip tą daro tėvelis“. Kuo labiau moterys pasišvęs darbui, tuo daugiau vyrų turės pasišvęsti šeimai. Reikia paraginti vyrus reikšti daugiau ambicijų namuose.

Mums reikia, kad daugiau vyrų atsisėstų prie stalo... prie virtuvės stalo.

9 skyrius

Mitas, kad viską galiu padaryti pati

Frazės „turėti viską“ kalimas į galvą buvo turbūt didžiausi moterims sukurti spąstai. Tie du trumpi žodeliai skamba pasisakymuose, antraštėse ir straipsniuose, jais siekiama mus paskatinti, tačiau jie verčia jaustis taip, tarsi mums visiems kažko trūktų. Nesu sutikusi moters ar vyro, kurie būtų nuoširdžiai pasakę: „Taip, aš turiu viską.“ Nes nesvarbu, ką žmogus turi – ir kiek tuo yra patenkintas, – niekas neturi visko.

Visko turėti ir negalime. Jau pati sąvoka prieštarauja pagrindiniams ekonomikos ir sveiko proto principams. Cornellio universiteto ekonomikos profesorė Sharon Poczter aiškina taip: „Pasenusi retorika „turėti viską“ nepaiso bet kokių ekonominių santykių esmės: kompromiso. Gyvenime visiems tenka patirti suvaržymų, kai stengiamės būti kuo naudingesni darbe, su vaikais, su partneriais ir draugais ir t. t. ir darome viską, ką galime, kad paskirstytume savo laiką. Tačiau dėl jo trūkumo nė vienas negalime „turėti visko“, o tie, kurie tvirtina turintys viską, greičiausiai meluoja.“[1]

„Turėti viską“ vertėtų laikyti mitu. O kaip ir daugelis mitų, tai gali būti naudingas perspėjimas. Prisiminkime Ikarą, kuris skrodė dangaus aukštybes su žmogaus sukurtais sparnais. Tėvas jį perspėjo neskristi per arti saulės, bet Ikaras nepaklausė patarimo. Jis pakilo dar aukščiau, sparnai ištirpo ir jis krito žemėn. Siekti profesinio ir

asmeninio gyvenimo tikslų yra kilnu ir įmanoma, bet iki tam tikros ribos. Moterys turėtų mokytis iš Ikaro siekti aukštybių, bet prisiminti, kad visi turime savo ribas.

Užuot svarstę, ar galime turėti viską, verčiau užduokime praktiškesnį klausimą: „Ar galime viską atlikti?" Ir vėlgi – atsakymas yra neigiamas. Mums tenka nuolat rinktis tarp darbo ir šeimos, sporto ir pasyvaus poilsio, laiko kitiems ir laiko sau. Būti tėvu arba motina – tai kiekvieną dieną taikytis, ieškoti kompromisų ir aukotis. Daugumai žmonių pasiaukojimas ir sunkumai yra neišvengiami dalykai. Jungtinėse Valstijose yra apie 65 procentai šeimų, kuriose abu tėvai dirba, ir beveik visais atvejais abiejų atlyginimai reikalingi šeimai išlaikyti.[2] Turbūt dar sunkesnė yra vienišų dirbančių tėvų padėtis. Jungtinėse Valstijose yra maždaug 30 procentų šeimų, kuriose vaikai auga su vienišu tėvu arba motina, o 85 procentuose šeimų auga tik su motina.[3] Lietuvoje vienišų tėvų šeimos gyvena itin skurdžiai, o su vienu globėju, paprastai su motina, gyvena apie 19 procentų vaikų.[4]

Dirbančioms motinoms nuolat primenama apie šiuos sunkumus. Tina Fey pasakojo, kad kai ji reklamavo filmą „Naktinis pasimatymas" (Date Night) su dviejų vaikų tėvu ir komedijos žvaigžde Steve'u Carellu, žurnalistai nesiliovė klausinėti Fey apie tai, kaip jai pavyksta suderinti asmeninį gyvenimą su darbu, tačiau niekas tokio klausimo neuždavė jos kolegai. Savo knygoje *Polinkis nurodinėti* (*Bossypants*) ji rašo: „Koks yra pats nemandagiausias klausimas, kokį galima užduoti moteriai? „Kiek tau metų?" „Kiek tu sveri?" „Ar turite apsimesti lesbietėmis, kai su savo dvyne seserimi pramogaujate su ponu Hefneriu?" Ne, pats bjauriausias klausimas yra „Kaip tu viską suderini?" Žmonės man nuolatos užduoda šį klausimą ir palydi jį kaltinančiu žvilgsniu. Jų akys sako: „Juk tu *viską* gadini, ar ne?"[5]

Fey pataikė kaip pirštu į akį. Tiek dirbančios mamos, tiek tėvai atsakingi už daugybę dalykų, tačiau mamoms šalia to dar tenka

kęsti ir šiurkščius klausimus bei atlaikyti kaltinančius žvilgsnius, kurie mums primena, kad apgaudinėjame savo bendradarbius *ir* savo vaikus. Tarsi mums reikėtų apie tai priminti. Dauguma mano pažįstamų moterų, kaip ir aš pati, be galo išgyvena dėl to, kad negali išpildyti visų lūkesčių. Darbe lyginame save su kolegomis, paprastai vyrais, kurie namuose dažniausiai turi daug mažiau pareigų. Lyginame save su tomis motinomis, kurios visiškai pasiaukojo šeimai. Kai pašaliniai stebėtojai mums primena, kad mes greičiausiai kankinamės – ir *pralaimime*, – tas priminimas tėra tik kartus ir taip jau ištežusio pyrago glaistas.

Noras pasiekti viską ir tikėtis, kad tą viską galima padaryti tobulai, yra tiesiausias kelias į nusivylimą. Tobulybė yra priešas. Gloria Steinem labai taikliai pasakė: „Neįmanoma aprėpti visko. Nė viena negali dirbti dviejų darbų, turėti tobulų vaikų, tris kartus per dieną gaminti valgyti ir iki aušros patirti nesuskaičiuojamą daugybę orgazmų... Supermoteris prieštarauja moterų judėjimui.“[6]

Weillio ir Cornellio medicinos koledžo dekanė daktarė Laurie Glimcher pasakė, kad dirbant ir auginant vaikus jai svarbiausia buvo išmokti nukreipti dėmesį teisinga linkme. „Turėjau nuspręsti, kas svarbu, o kas ne, ir išmokti siekti tobulybės tik tada, jei tas dalykas yra svarbus.“ Ji nusprendė, kad moksliniai duomenys turi būti tobuli, o apžvalgoms ir kitoms kasdienėms administracinėms užduotims pakaks ir 95 procentų. Dar daktarė Glimcher pasakė, kad jos prioritetas buvo laiku grįžti namo, o parėjus nesijaudinti dėl to, „ar sulankstytos paklodės ir ar sutvarkytos spintos. Negali kabinėtis prie to, kas nėra svarbu.“[7]

Keleri metai iki tampant mama teko kalbėti vietos verslo grupės moterų suvažiavime Palo Alto mieste. Viena dalyvė buvo du vaikus auginanti vadovė, ir jai buvo užduotas (neišvengiamas) klausimas, kaip jai pavyksta suderinti darbą ir vaikų priežiūrą. Savo atsakymą ji pradėjo žodžiais: „Tikriausiai neturėčiau to prisipažinti viešai...“

Ji pasakė, kad vaikus guldo miegoti su mokykliniais drabužiais, kad ryte galėtų sutaupyti penkiolika brangių minučių. Tuomet pagalvojau: *Tai jau tikrai, nereikėjo to prisipažinti viešai.*

Dabar pati esu mama ir manau, kad ta moteris yra geniali. Visi turime laiko ir kantrybės ribas. Dar niekada neteko vaikų guldyti su mokykliniais drabužiais, bet pasitaiko rytmečių, kai dėl to gailiuosi. Taip pat žinau, kad joks planavimas negali mūsų paruošti nuolatiniams iššūkiams, su kuriais tenka susidurti tėvams ir motinoms. Dabar esu gudresnė ir vertinu savo kolegės susirinkimo dalyvės atvirumą. Bet, tiesą sakant, man turbūt irgi nedera to prisipažinti viešai...

Pernai kartu su vaikais keliavau į verslo konferenciją. Į ją buvo pakviesti dar keli žmonės iš Silicio slėnio, ir „eBay" kompanijos generalinis direktorius Johnas Donahoe maloniai pasiūlė mums skristi „eBay" lėktuvu. Skrydis vėlavo kelias valandas, ir visą tą laiką nėriausi iš kailio, kad vaikai turėtų kuo užsiimti ir netrukdytų kitiems suaugusiems keleiviams. Leidau jiems iki valiai žiūrėti televizorių ir be saiko kramsnoti, tad šiaip ne taip ištvėrėme laukimą. Lėktuvui pagaliau pakilus duktė pradėjo kasytis galvą. „Mamyte! Man niežti galvą!" – garsiai pareiškė ji sėdėdama su ausinėmis, nes ir *vėl* žiūrėjo televizorių. Nekreipiau dėmesio, kol ji nepradėjo kasytis kaip paklaikusi ir vis garsiau skųstis. Liepiau kalbėti tyliau ir apžiūrėjusi galvą pastebėjau mažų baltų *padarėlių*. Beveik nekilo abejonių, kas tai. Aš vienintelė šiuo kompanijos lėktuvu vežuosi vaikus – ir še tau, kad nori, mano duktė tikriausiai turi utėlių! Apimta siaubo likusį skrydžio laiką ją tildžiau ir stengiausi laikyti atokiau nuo kitų žmonių, liepiau nesiliesti prie plaukų, o pati tuo tarpu internete paniškai ieškojau utėlių nuotraukų. Lėktuvui nusileidus visi susėdo į išnuomotus automobilius, turinčius nuvežti į konferencijų viešbutį, bet man teko atsisakyti, nes turėjau „kai ką paimti". Puoliau į pirmą pasitaikiusią vaistinę, kur mano diagnozė pasitvirtino. Laimė, pa-

vyko išvengti tiesioginio kontakto su kitais lėktuvo keleiviais, todėl niekas kitas utėlėmis neužsikrėtė, o man nereikėjo raudonuoti iš gėdos ir liepti grupei apsižiūrėti galvas. Nupirkau gydomojo šampūno dukteriai ir, deja, ir sūnui – ir visą naktį be perstojo trinkome galvas. Į atidarymo vakarienę nėjau, o kai manęs paklausė kodėl, atsakiau, kad vaikai jautėsi pavargę. Tiesą pasakius, pavargusi buvau ir aš. Ir nors pati utėlėmis neužsikrėčiau, paskui keletą dienų niekaip negalėjau liautis kasytis galvos.

Auginant vaikus neįmanoma visko numatyti. Toms moterims, kurios sėkmę pasiekė iš anksto planuodamos ir prisiversdamos daug dirbti, gali būti sunku susitaikyti su tokiu chaosu. Psichologė Jennifer Stuart tyrinėdama Jeilio universiteto absolventų grupę priėjo prie išvados, kad tokioms moterims „gali būti nepaprastai sunku suderinti darbą su motinyste. Ant kortos pastatyta labai daug, nes jos ir namuose, ir darbe tikisi pasiekti ne mažiau nei tobulybę. Jeigu joms nepavyksta pasiekti pernelyg aukštų idealų, jos gali apskritai pasitraukti – iš darbo į namus arba atvirkščiai.“[8]

Kitas mano mėgstamas „Facebooko“ plakatas didelėmis raudonomis raidėmis skelbia: „Geriau padaryti, negu padaryti tobulai.“ Stengiuosi nepamiršti šio šūkio ir negalvoti apie nepasiekiamus standartus. Tobulybės siekis geriausiu atveju sukelia susierzinimą, o blogiausiu atveju – paralyžių. Visiškai sutinku su Noros Ephron patarimu, kurį ji davė sakydama kalbą per 1996 metų Velslio koledžo diplomų įteikimo ceremoniją ir kalbėdama apie moteris, kurios bando rasti pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos. Ephron sakė: „Bus šiokia tokia netvarka, bet susitaikyk su ja. Bus sudėtinga, bet džiaukis tomis problemomis. Bus visai ne taip, kaip įsivaizdavai, bet netikėtumai tik į naudą. Ir neišsigąsk: gali bet kada apsigalvoti. Žinau: pačiai teko pakeisti keturis darbus ir tris vyrus.“[9]

Man labai pasisekė, kad žmogus, kuriuo be galo žavėjausi, perspėjo mane vos pradėjusią dirbti, kokie pavojai slypi už noro aprėpti

viską. 1994 metais atlikau praktiką Vašingtone, „McKinsey & Company“ biure, kuriam vadovavo Larry Kanarekas. Vieną dieną jis pasikvietė visus pokalbio. Larry paaiškino, kad į jį, kaip į biuro vadovą, kreipiasi darbuotojai, ketinantys išeiti iš darbo. Laikui bėgant jis pastebėjo, kad žmonės meta darbą tik dėl vienos priežasties: jie perdega, pavargsta nuo ilgų darbo valandų ir kelionių. Larry sakė suprantantis tuos nusiskundimus, bet niekaip negalintis suprasti to, kad visi darbą mesti norintys žmonės – visi iki vieno – turėjo likusių neišnaudotų atostogų. Iki pat savo išėjimo dienos jie darė viską, ko tik kompanija paprašydavo, kol pagaliau nusprendė, kad jiems jau per daug.

Larry primygtinai prašė, kad labiau pasistengtume suvaldyti savo darbo krūvį. Jis sakė, kad „McKinsey“ nuolatos reikalaus mūsų laiko, todėl nuo mūsų priklauso, kaip elgsimės. Nuo mūsų priklauso, kur užsibrėšime ribas. Mes patys turime nuspręsti, kiek valandų per dieną norime dirbti ir kiek naktų norime keliauti. Ir jei kada nors nuspręsime atsisakyti šio darbo, bent jau žinosime, kad bandėme pagal savo sąlygas. Priešingai, nei sako nuojauta, ilgalaikė darbo sėkmė paprastai priklauso nuo to, kad *nesistengi* įvykdyti kiekvieno reikalavimo. Sąmoningas pasirinkimas yra geriausias būdas rasti laiko ir asmeniniam gyvenimui, ir darbui – reikia nubrėžti ribas ir jų laikytis.

Pirmuosius ketverius metus „Google“ dirbdavau mažiausiai nuo 7 valandos ryto iki 7 valandos vakaro. Vadovavau valdymo komandoms visame pasaulyje ir maniau, kad labai svarbu žinoti kuo daugiau detalių. Niekas niekada nereikalavo, kad dirbčiau tokiu grafiku, kaip įprasta Silicio slėnyje, „Google“ buvo ne ta vieta, kur darbuotojai dirba nustatytas darbo valandas. Ir vis dėlto tuometinė kultūra skatino žmones dirbti ištisą parą. Gimus sūnui norėjau pasiimti trijų mėnesių motinystės atostogas, kurias siūlė kompanija, bet baiminausi, kad grįžusi nebeturėsiu darbo. Įvykiai iki sūnaus gimimo irgi neleido atsipalaiduoti. „Google“ labai sparčiai plėtė-

si, ir įmonėje vyko nuolatinis perorganizavimas. Mano komanda buvo viena didžiausių, ir bendradarbiai dažnai pasiūlydavo naujų restruktūrizacijos būdų, o tai paprastai reikšdavo, kad jie dirbs daugiau, o man reikės daryti mažiau. Likus keliems mėnesiams iki atostogų keletas kolegų vyrų ėmė rodyti daugiau pastangų siūlydamiesi „padėti vadovauti", kol manęs nebus. Keli iš jų netgi užsiminė mano viršininkui, kad aš galiu ir negrįžti, todėl būtų visai neprošal iš anksto perskirstyti mano pareigas.

Bandžiau klausyti Larry'o Kanareko patarimo ir užsibrėžti ribas. Nusprendžiau, kad noriu visiškai atsidėti naujajam motinos vaidmeniui. Buvau pasiryžusi iš tikrųjų atsiriboti. Apie savo sprendimą netgi paskelbiau viešai – toks triukas kartais padeda laikytis įsipareigojimo, nes pajunti didesnę atsakomybę. Pranešiau, kad pasiimsiu ištisus tris mėnesius atostogų.

Niekas manimi nepatikėjo. Grupelė kolegų susilažino, kiek laiko po gimdymo ištversiu be elektroninio pašto, ir nė vienas lažybose nestatė už „ilgiau nei savaitę". Galėjau įsižeisti, bet jie mane pažinojo geriau, negu aš save. Kitą dieną po gimdymo, dar gulėdama ligoninėje, aš jau tikrinau savo elektroninį paštą.

Per paskesnius tris mėnesius man niekaip nepavyko atsiriboti nuo darbo. Nuolat tikrindavau paštą. Organizuodavau susirinkimus namie svetainėje, o jiems vykstant kartais tekdavo maitinti krūtimi, ir kai ką tai tikriausiai išgąsdino. (Stengdavausi, kad tie susirinkimai vyktų, kai sūnus miega, bet vaikai turi savo grafiką.) Dalyvaudavau ir pagrindiniuose susirinkimuose biure, į kuriuos tempdavausi ir kūdikį. Ir nors su sūnumi patyriau nuostabių akimirkų, vis dėlto motinystės atostogos man neatrodė itin laimingas laikotarpis. Motinystė yra varginantis darbas, tačiau kai sūnus miegodavo, aš, užuot ilsėjusis, eidavau dirbti. Ir blogiausia buvo ne tai, kad *visi* žinojo, jog nesilaikau savo pirminio pažado, o tai, kad ir aš pati tą žinojau. Nuvyliau pati save.

Po trijų mėnesių mano motinystės atostogos be atostogų baigėsi. Grįžau į mėgstamą darbą, bet kai pirmą dieną automobilis sustojo prie biuro durų, man suspaudė širdį ir skruostais ėmė ristis ašaros. Nors per „atostogas" dirbau, beveik visą laiką buvau namie, šalia sūnaus. Grįžimas į biurą reiškė, kad kūdikį matysiu žymiai rečiau. Jeigu ir vėl pradėsiu plėšytis kaip įpratusi, po dvylika valandų per parą, iš namų turėsiu išeiti prieš jam pabundant, o grįšiu jam jau užmigus. Norėdama bent kiek laiko praleisti su sūnumi, turėjau ką nors keisti... ir keisti neatšaukiamai.

Dabar ateidavau į darbą apie devintą ryto, o išeidavau pusę šešių vakare. Dirbdama tokiu grafiku galėjau prieš išeidama iš namų pamaitinti sūnų ir spėdavau grįžti, kad pamaitinčiau jį prieš miegą. Baiminausi, kad jeigu kas nors sužinos apie mano naująjį tvarkaraštį, būsiu palaikyta nepatikima darbuotoja, o gal net ir neteksiu darbo. Norėdama kompensuoti tą laiką, pradėjau tikrinti savo paštą 5 valandą ryto. Taip, keldavausi *prieš* pabundant sūnui. O kai jis vakare užmigdavo, vėl šokdavau prie kompiuterio ir dirbdavau toliau. Dariau viską, ką galėjau, kad tik niekas nesužinotų apie mano naująjį grafiką. Mano sumanioji asistentė Camille sugalvojo, jog pirmą ir paskutinį dienos susirinkimus reikia daryti skirtinguose pastatuose, kad būtų ne taip akivaizdu, kada aš iš tikrųjų ateinu ir išeinu iš darbo. Išėjusi iš kabineto stabtelėdavau vestibiulyje, patikrindavau, ar stovėjimo aikštelėje nėra kolegų, ir jeigu jų nebūdavo, kaip strėlė šaudavau prie automobilio. (Žinant mano nerangumą, visiems turėtų palengvėti sužinojus, kad aš dirbau Iždo departamente, o ne CŽV.)

Dabar suprantu, kad tokį nerimą dėl naujų darbo valandų pagimdė mano pačios nesaugumo jausmas. „Google" kėlė didelius reikalavimus ir buvo nepaprastai konkurencinga kompanija, tačiau kartu ir skatino derinti darbą su tėvyste – tokį požiūrį labai aiškiai skelbė patys vadovai. Larry ir Sergey atėjo aplankyti mano kūdikio

ir abu įteikė man po pažymą, suteikiančią teisę praleisti po valandą su vaiku. (Niekada jomis nepasinaudojau ir, jeigu dabar pavyktų jas surasti, tikriausiai atiduočiau labdaros aukcionui, kaip ir pietus su Warrenu Buffettu.) Susan Wojcicki pasižymėjo tuo, kad būdama viena pirmųjų ir labiausiai vertinamų „Google" darbuotojų dar ir augino keturis vaikus, o kartą, susirgus auklei, juos atsivedė į biurą. Mane be galo palaikė mano viršininkas Omidas ir vyriausiasis mano komandos vadovas Davidas Fischeris; jie neleido, kad mano pareigas perimtų kiti.

Palengva pradėjau suprasti, kad darbas iš tikrųjų nereikalauja kasdien po dvylika valandų praleisti biure. Ėmiau dirbti daug efektyviau: lankydavau ir kviesdavau tik būtinus susirinkimus, siekiau prasmingai išnaudoti kiekvieną ne namie praleistą minutę. O dar ėmiau žiūrėti, kiek valandų dirba mano kolegos; atsisakius nereikalingų susirinkimų buvo taupomas ir jų laikas. Stengiausi susitelkti į tai, kas tikrai svarbu. Dar gerokai prieš pamatydama tą plakatą su šūkiu pradėjau kartoti mantrą: „Geriau padaryti, negu padaryti tobulai." Nors atlikti užduotį gali būti gana sudėtinga, vis dėlto tai padaryti įmanoma ir paprastai suteikia didžiulį palengvėjimą. Per antrąsias motinystės atostogas sugebėjau ne tik atsiriboti (daugmaž), bet ir iš tikrųjų pasidžiaugti būdama su abiem savo vaikais.

Mano brolienės gydytojos Amy požiūris irgi panašiai pasikeitė. „Gimus pirmam vaikui dirbdavau po dvylika valandų per parą, o pieną tekdavo nusitraukti darbe, – pasakojo ji. – Tomis trumpomis valandomis, kurias praleisdavau namie, norėjosi išlaikyti ryšį su kūdikiu, todėl daug naktų dukterimi rūpinausi pati viena. Galvojau, kad to iš manęs reikalauja kiti – viršininkai darbe ir duktė namie. Tačiau iš tikrųjų tik kankinausi." Gimus antram vaikui Amy elgėsi kitaip. „Pasiėmiau tris mėnesius atostogų ir grįžau į darbą su savo sąlygomis. O mano reputacija ir darbingumas nuo to nė kiek nenukentėjo, nors anksčiau labai baiminausi, kad taip nutiks."

Puikiai suprantu būgštavimus, kad kiti gali pagalvoti, esą šeima tau svarbiau už darbą. Motinos nenori būti palaikytos mažiau atsidavusiomis darbui, palyginti su tais, kurie neturi šeimyninių įsipareigojimų. Norėdamos išlaikyti tokią pusiausvyrą mes pradedame per daug dirbti. Net ir darbovietėse, kurios siūlo laisvesnį arba lankstesnį darbo grafiką, žmonės nenori mažinti darbo valandų skaičiaus, nes bijo, kad kils pavojus karjeros perspektyvoms.[10] Ir tai nėra vien tik jų vaizduotė. Lanksčia darbo politika pasinaudoję darbuotojai yra dažnai baudžiami ir laikomi ne tokiais patikimais, palyginti su jų bendradarbiais.[11] O dirbančioms mamoms taikomos bausmės gali būti dar didesnės.[12] Tai turėtų pasikeisti jau vien dėl to, kad, pagal naujus duomenis, dirbti namuose galima netgi produktyviau.[13]

Sunku atskirti, kurie darbo aspektai tikrai svarbūs, o kurie ne. Kartais nėra lengva įvertinti situaciją ir užsibrėžti ribas. Amy papasakojo apie vieną dalykinę vakarienę su grupe kolegų gydytojų, kurioje dalyvavo ir jauna gydytoja, prieš kelias savaites pagimdžiusi pirmąjį vaiką. Po kelių valandų jaunoji mama pasijuto nepatogiai ir ėmė žvilgčioti į telefoną. Kadangi Amy pati yra mama, ji suprato, kas vyksta. „Turi nusitraukti pieną?“ – pašnibždom paklausė kolegės. Toji išsigandusi prisipažino, kad į susitikimą atsivežė ir kūdikį su savo mama. Ji vis žvilgčiojo į telefoną, nes mama siuntinėjo žinutes, kad vaikas išalko. Amy paragino jaunąją mamą nedelsiant eiti pas kūdikį. Jai išėjus, jos mentorius, vyresnio amžiaus gydytojas vyras, prisipažino, kad nė neįsivaizdavo, jog ji atsivežė ir kūdikį. Jeigu būtų žinojęs, būtų jau anksčiau liepęs jai išeiti. Moteris kankinosi visai be reikalo. Tokiu atveju aš rekomenduočiau *nesėdėti* prie stalo.

Technologijos leidžia labai daug darbo atlikti internetu, todėl keičiasi ir požiūris, kad biure svarbu išbūti griežtai nustatytas valandas. Nors nedaugelis kompanijų pasižymi tokiu lankstumu kaip „Google“ ir „Facebook“, kitos pramonės sritys irgi pradeda judė-

ti panašia linkme. Deja, vis dar vyrauja tradicija apie darbuotojus spręsti ne pagal rezultatus, o pagal tai, kiek juos matai. Dėl to daugumai darbuotojų svarbiau atitinkamą valandų kiekį praleisti biure, o ne galvoti, kaip efektyviau pasiekti savo tikslus. Žmonės gautų daugiau naudos, o kompanijų efektyvumas ir konkurencingumas išaugtų, jeigu ši nuostata pasikeistų ir daugiau dėmesio būtų skiriama rezultatams.[14]

Generolas Colinas Poweellas savo pastarojoje knygoje aiškina, kad yra nusistatęs prieš „užsiėmusius tipelius", kurie leidžia ilgas valandas biure nesuvokdami, kaip jie veikia savo darbuotojus. Jis pasakoja: „Dirbdamas vadovu visada stengdavausi sukurti tokią atmosferą, kurioje vyrautų profesionalumas ir patys aukščiausi standartai. Iškilus būtinybei iš savo pavaldinių tikėdavausi, kad jie dirbs neskaičiuodami darbo valandų. O kai tokios būtinybės nebūdavo, norėjau, kad jie dirbtų įprastas darbo valandas, grįžtų namo normaliu laiku, pažaistų su savo vaikais, pasidžiaugtų šeima ir draugais, paskaitytų knygą, pravėdintų galvas, pasvajotų ir atsigautų. Norėjau, kad jie, be darbo, turėtų ir gyvenimą. Juk moku jiems už darbo kokybę, o ne už išdirbtas valandas. Tokia darbo atmosfera visada duodavo geriausius rezultatus."[15] Tokie išmintingi viršininkai kaip generolas Poweellas vis dar yra retenybė.

Panaši problema, veikianti daugelį amerikiečių, yra prailgintos darbo valandos.[16] 2009 metais vidutines pajamas gaunantys susituokę tėvai per savaitę dirbo aštuoniomis su puse valandos daugiau negu 1979 metais.[17] Ši tendencija itin ryški tarp aukštos kvalifikacijos specialistų ir vadovų, ypač vyrų.[18] Tyrimas, atliktas su dideles pajamas gaunančiais verslo pasaulio atstovais, parodė, kad 62 procentai dirba daugiau nei penkiasdešimt valandų per savaitę, o 10 procentų dirba daugiau nei aštuoniasdešimt valandų per savaitę.[19] Daugumai Europos šalių tai negalioja, nes vyriausybės įstatymais apriboja leistiną darbo valandų skaičių.[20]

Nors technologijos kartais leidžia mažiau laiko praleisti biure, tos pačios technologijos kartu ir prailgino darbo dieną. 2012 metais apklausus dirbančius suaugusiuosius paaiškėjo, kad 80 procentų respondentų dirba ir išėję iš biuro, 38 procentai tikrina paštą vakarieniaudami, o 69 procentai neina miegoti nepatikrinę savo pašto dėžutės.[21]

Mano mamai atrodo, kad mano karta labai kenčia nuo tokio nenutrūkstamo darbo grafiko. Ir jos, ir mano vaikystėje visa darbo diena reiškė keturiasdešimt valandų per savaitę – nuo pirmadienio iki penktadienio, nuo 9 valandos ryto iki 5 valandos vakaro. Ji vis kartoja: „Tau ir tavo bendraamžiams reikia atlaikyti labai didelį spaudimą. Tai nesuderinama su normaliu gyvenimu." Tačiau daugumai mūsų tai yra naujoji norma.

Naujoji norma reiškia, kad para turi per mažai valandų. Daug metų bandžiau išspręsti šią problemą miego sąskaita – įprastas, bet dažniausiai bergždžias mėginimas. Iš dalies klaidą padėjo suprasti mano vaikai – juos stebėdama pamačiau, kaip laimingas vaikas gali virsti tikru žliumba, jeigu jam trūksta kelių valandų miego. Pasirodo, suaugę žmonės nelabai kuo skiriasi. Miegant keturias ar penkias valandas per parą, psichinis žmogaus pajėgumas sumažėja taip pat kaip nuo alkoholio, kai jo kiekis viršija normą, leistiną vairuojant.[22] Dėl miego trūkumo žmonės tampa neramūs, irzlūs ir išsiblaškę. (Paklauskite Dave'o.) Jei grįžčiau į savo ankstesnį gyvenimą, pakeisčiau tik vieną dalyką – prisiversčiau daugiau miegoti.

Ne tik dirbantiems tėvams būtų neprošal paroje turėti daugiau valandų; neturintys vaikų žmonės irgi persidirba, gal net ir labiau. Mokantis verslo mokykloje teko dalyvauti suvažiavime „Konsultuojančios moterys". Pranešimus skaitė trys moterys: dvi buvo ištekėjusios ir turėjo vaikų, o viena buvo netekėjusi ir bevaikė. Po ištekėjusių moterų pasisakymų, kaip sunku gyvenime atrasti pusiausvyrą, vieniša moteris įsiterpė ir pareiškė, jog jai nusibodo, kad žmonės jos

poreikio turėti asmeninį gyvenimą nelaiko rimtu. Pasak jos, kolegos nuolat skuba namo pas šeimas, o jai numeta neužbaigtus darbus. Ji aiškino: „Bendradarbiai turėtų suprasti, kad aš šįvakar ruošiuosi eiti į vakarėlį – o tai lygiai taip pat teisėta kaip ir jų vaikų futbolo rungtynės: juk vakarėlis man yra vienintelis būdas sutikti savo žmogų ir sukurti šeimą, kad vieną dieną ir aš galėčiau stebėti savo vaikų futbolo rungtynes!“ Dažnai pasakoju šią istoriją, kad vieniši darbuotojai suprastų, jog ir jie turi teisę į visavertį gyvenimą.

Pradėjus galvoti apie perėjimą iš „Google“ į „Facebooką“ vėl apėmė nerimas: o kaip suderinsiu darbą su šeima? „Google“ dirbau šešerius su puse metų, ir visose mano komandose buvo stiprūs vadovai. Tada kompanijoje dirbo daugiau nei 20 000 darbuotojų, verslo procedūros ėjosi sklandžiai ir aš beveik kiekvieną vakarą galėdavau grįžti namo vakarieniauti su vaikais. O „Facebooke“ dirbo tik 550 darbuotojų, ir tai buvo pati kompanijos pradžia. Iki vėlumos besitęsiantys susirinkimai ir visą naktį trunkantys „hakatonai“ buvo įmonės kasdienybė. Baiminausi, kad naujas darbas gali sugriauti pusiausvyrą, kurios taip sunkiai siekiau. Padėjo tai, kad Dave'as dirbo rizikos kapitalo įmonėje ir galėjo pats nusistatyti darbo grafiką. Jis mane patikino, kad dėl šeimos gerovės prisiims daugiau darbų namuose.

Pirmasis pusmetis „Facebooke“ buvo tikrai sunkus. Žinau, kad turėčiau sakyti „sudėtingas“, bet buvo panašiau į „tikrai sunkus“. Dauguma sekė Marko pavyzdžiu ir dirbo kaip naktinės pelėdos. Būdavo, paskiriu susitikimą 9 valandą ryto, o žmogus nepasirodo, nes mano, kad turėjau galvoje 9 valandą vakaro. Turėjau derintis prie kitų ir būgštavau, kad jeigu iš darbo išeisiu anksčiau, išsiskirsiu kaip balta – ir sena – varna. Taip vieną po kitos praleidau šeimynines vakarienes su vaikais. Dave'as sakė, kad su vaikais yra jis ir kad jiems viskas gerai. Bet man nebuvo viskas gerai.

Prisiminiau Larry'o Kanareko iš „McKinsey“ žodžius ir supratau, kad jeigu nesuimsiu vadžių į rankas, naujame darbe ilgai

neišbūsiu. Bus pikta, kad nematau savo šeimos, ir rizikuosiu tapti viena iš tų, kurie meta darbą neišnaudoję visų jiems priklausančių atostogų. Prisiverčiau išeiti iš biuro pusę šešių vakaro. Visos mano besipriešinančios esybės ląstelės šaukte šaukė, kad likčiau, bet jeigu neturėdavau jokio svarbaus susitikimo, eidavau lauk. Ir kai taip pasielgiau vieną kartą, supratau, kad tai įmanoma. Nesakau ir niekada nesakiau, kad dirbu keturiasdešimt valandų per savaitę. „Facebook" veikia kiaurą parą ištisą savaitę, todėl didžiąją laiko dalį esu prieinama ir aš. Seniai praėjo tie laikai, kai galėjai pasvajoti apie savaitgalio išvyką ar atostogas. Ir, kitaip nei dirbant „Google", kai beveik visą laiką buvau Kalifornijoje, mano dabartinės pareigos reikalauja daug keliauti. Todėl jeigu nesu išvykusi į komandiruotę, darau viską, kad iš biuro išeičiau laiku ir spėčiau pavakarieniauti su vaikais.

Ir toliau esu kasdien priversta ieškoti kompromisų tarp darbo ir namų. Tą daro visos mano pažįstamos moterys, ir aš žinau, kad man labiau pasisekė nei daugumai. Turiu tvirtą ramstį – vyrą, kuris yra tikras partneris, galimybę samdyti nuostabius žmones, kurie padeda ir darbe, ir namie, taip pat pakankamai galimybių pati nusistatyti darbo grafiką. Dar turiu nuostabią seserį, kuri gyvena netoliese ir visada mielai pasirūpina savo dukterėčia ir sūnėnu, kartais ir be išankstinio perspėjimo. Ji gydytoja, taigi mano vaikus prižiūri ne tik mylintis, bet ir medicininį išsilavinimą turintis žmogus. (Ne visi gali pasidžiaugti artimu ryšiu su savo šeima. Laimė, kartais padėti gali ištikimi draugai.)

Naujos normos galioja ne tik darbe, bet ir namuose. Darbe tikimasi, kad žmonės dirbs daugiau valandų, namuose tikimasi, kad motina daugiau laiko skirs vaikams. 1975 metais nedirbančios mamos vaikams skirdavo vidutiniškai vienuolika valandų per savaitę (kalbama apie kasdienį rūpestį ir veiklą, prisidedančią prie vaiko gerovės, pavyzdžiui, skaitymas ir žaidimai su vaikais). Dirbančios mamos 1975 metais tokiai veiklai skirdavo šešias valandas per sa-

vaitę. Šiandien nedirbančios mamos tiesioginei vaikų priežiūrai skiria apie septyniolika valandų per savaitę, o dirbančios mamos tam skiria maždaug vienuolika valandų per savaitę. Taigi šiais laikais dirbanti mama tiesioginei vaikų priežiūrai skiria maždaug tiek pat laiko, kiek nedirbančios mamos jai skirdavo 1975 metais.[23]

Iš savo vaikystės prisimenu, kad mama visada būdavo netoliese, bet retai kada stebėdavo ar kontroliuodavo mano veiklą. Mes su broliu ir seserimi neturėjome nustatyto žaidimams skirto laiko. Su dviračiais duodavomės po rajoną be suaugusiųjų priežiūros. Tėvai retsykiais gal ir patikrindavo mūsų namų darbus, bet retai kada sėdėdavo kartu, kai juos ruošdavome. Šiandien „gera mama" visada būna šalia ir visada yra pasišventusi vaikų poreikiams. Sociologai šį gana naują reiškinį vadina „intensyvia motinyste", ir kaip tik dėl jo pasidarė svarbu, kad moterys kuo daugiau laiko praleistų su savo vaikais.[24] O jeigu moterys vertinamos pagal tokį aukštą dabartinį standartą, tai dirbančios mamos priverstos jaustis nevykėlėmis, nors ir skiria savo vaikams tiek pat valandų tiesioginio dėmesio, kiek mūsų mamos skirdavo mums.

Atvežusi vaikus į mokyklą matau mamas, kurios pasilieka ten padėti, ir pradedu graužtis, kad mano vaikams yra blogiau, nes aš neskiriu jiems viso savo laiko. Štai čia man labai padėjo pasitikėjimas tyrimais ir sausais duomenimis. Nuolat atliekami tyrimai rodo, kad visuomenės primestas spaudimas moteriai sėdėti namie ir daryti „tai, kas geriausia vaikams", yra paremtas emocija, o ne įrodymais.

1991 metais Ankstyvosios vaikų priežiūros tyrimų tinklalapis, globojamas Nacionalinio vaikų sveikatos ir žmogaus vystymosi instituto, atliko patį ambicingiausią ir išsamiausią šių laikų tyrimą apie santykį tarp vaiko priežiūros ir vaiko vystymosi, o ypač apie tai, kokius rezultatus duoda išskirtinė motinos priežiūra, palyginti su paprasta vaiko priežiūra. Tyrimų tinklalapis, kuriame dirbo daugiau nei trisdešimt vaikų ugdymo ekspertų iš pagrindinių visos

šalies universitetų, buvo kuriamas aštuoniolika mėnesių. Ekspertai penkiolika metų stebėjo daugiau nei tūkstantį vaikų, vis iš naujo vertindami jų pažintinius gebėjimus, kalbos įgūdžius ir socialinį elgesį. Apie tyrimų rezultatus buvo paskelbta keletas pranešimų.[25] 2006 metais tyrėjai išleido ataskaitą su visais rezultatais, ir buvo padaryta išvada, kad „vaikų, kuriais rūpinosi tik motina, vystymasis nesiskyrė nuo tų vaikų, kuriais rūpinosi kiti".[26] Tyrėjai nepastebėjo, kad vaikai, kuriais rūpinosi kiti, pasižymėtų prastesnėmis pažintinėmis funkcijomis, prastesniais kalbos ar socialiniais įgūdžiais, menkesniu gebėjimu kurti ir palaikyti santykius ir kad tokius vaikus su motina sietų silpnesnis ryšys.[27] Vaiko vystymąsi du ar tris kartus labiau nei bet kokia kita auklėjimo forma veikia abiejų tėvų elgesys – jautrus ir teigiamai nusiteikęs tėtis, „savarankišką vaiko elgesį" skatinanti mama ir tėvai, kurių santuoka paremta emociniu artumu.[28] Vieną tyrėjų atradimą verta perskaityti iš lėto, gal net du kartus: „Ypatinga motinos priežiūra nenulemia geresnių ar prastesnių vaiko rezultatų. Todėl motinoms nėra priežasties galvoti, kad nusprendusios dirbti jos pakenks savo vaikams."[29]

Vaikams būtinai reikia, kad tėvai dalyvautų jų gyvenime, rūpintųsi jais, skirtų jiems savo laiką ir dėmesį. Tačiau ir dirbantys gimdytojai tikrai sugeba suteikti savo atžaloms meilės kupiną ir saugią vaikystę. Anot kai kurių duomenų, vaikų, ypač mergaičių, ugdymui kaip tik gali pasitarnauti tai, kad tėvai dirba.[30]

Nors žinau duomenis ir protu suvokiu, kad mano karjera nekenkia vaikams, kartais vis tiek graužiuosi dėl savo pasirinkimo. Mano draugė jautėsi panašiai, todėl pasikalbėjo apie tai su psichologu, o paskui pasidalijo savo įžvalgomis: „Psichologas pasakė, jog kai aš pernelyg sielojuosi palikdama savo mergaites, išsiskyrimo sukeltas nerimas labiau veikia mamą, o ne vaikus. Mes kalbame taip, tarsi tai keltų problemą vaikams, tačiau gali būti, kad mamoms tai sukelia didesnių problemų."

Visada noriu savo vaikams duoti kuo daugiau. Dėl tarnybinių įsipareigojimų teko praleisti vizitus pas gydytojus ir tėvų susirinkimus mokykloje, teko būti komandiruotėje, kai vaikai sirgo. Dar neteko praleisti šokių pasirodymo, bet ir tai tikriausiai įvyks. Taip pat praleidau labai daug smulkių jų gyvenimo įvykių. Kartą mokykloje paklausiau vienos mamos, ar ji pažįsta dar kokį nors pirmoką. Tikėjausi išgirsti vieną ar kelis pažįstamus vardus. Ji dvidešimt minučių atmintinai vardijo visus vaikus, pasakojo smulkmenas apie jų tėvus, brolius ir seseris, kurioje klasėje šie mokėsi prieš metus ir kokie jų pomėgiai. Iš kur ji visa tai žino? Ar dėl to, kad nežinau visų tų smulkmenų, esu bloga mama? Ir apskritai, kodėl man tai turėtų rūpėti?

Žinau atsakymą į paskutinį klausimą. Man tai rūpi, nes, kaip ir dauguma žmonių, kurie turi rinktis, nesu visiškai tikra dėl savo pasirinkimo. Kiek vėliau tais pačiais metais šv. Patriko dieną atvežiau sūnų į mokyklą. Jis išlipo iš automobilio vilkėdamas savo mėgstamus mėlynos spalvos marškinėlius, o ta pati mama tarstelėjo: „Šiandien jis turėtų vilkėti žaliai." Aš tuo pat metu pagalvojau du dalykus: *Ak, ir kas gi gali prisiminti, kad šiandien šv. Patriko diena?* ir *Aš esu bloga mama.*

Suvaldyti kaltės jausmą mamai gali būti taip pat svarbu kaip ir kontroliuoti savo laiką. Grįžus į darbą po gimdymo, kitos dirbančios mamos liepė ruoštis tai dienai, kai sūnus šauksis auklės. Ir tikrai, kai jam buvo gal vienuolika mėnesių, šliaužiodamas po kambarį jis keliu užkliudė žaislą. Sūnus apsiašarojęs pakėlė galvą ieškodamas pagalbos ir ėmė siekti ne manęs, o auklės. Man pervėrė širdį, bet Dave'as pagalvojo, kad tai geras ženklas. Jis išmąstė, kad mes esame pagrindiniai veikėjai sūnaus gyvenime, bet prisirišimas prie auklės daro teigiamos įtakos jo vystymuisi. Suprantu jo logiką, ypač dabar, kai žvelgiu į praeitį, bet tuo metu tai buvo be galo skausminga akimirka.

Iki dabar skaičiuoju valandas, kurias praleidžiu ne su vaikais, ir nusimenu, jeigu negaliu grįžti namo vakarieniauti arba vakaroti su jais. Ar reikėjo važiuoti į šią komandiruotę? Ar šis pranešimas tikrai svarbus „Facebookui"? Ar tas susirinkimas tikrai būtinas? Dave'as nėmaž nesikankina dėl tų vakarų, kai negali būti kartu su šeima, o kaip tik galvoja, kad esame didvyriai, nes taip dažnai sugebame grįžti namo vakarieniauti. Atrodo, kad mūsų požiūrių skirtingumas tikrai priklauso nuo lyties. Palyginti su kolegomis, Dave'as yra nepaprastai atsidavęs tėvas. Palyginti su kolegomis, aš su vaikais praleidžiu daug mažiau laiko. Panašios reakcijos atsiskleidė ir tyrime, per kurį buvo išsamiai apklausiamos motinos ir tėvai iš šeimų, kuriose dirba abu sutuoktiniai. Mamos jautėsi kaltos dėl to, kad darbas kenkia jų šeimai. Tėvai dėl to nesikankino.[31] Kaip pareiškė Baltųjų rūmų projekto įkūrėja Marie Wilson: „Parodyk man moterį be kaltės jausmo, ir aš tau parodysiu vyrą."[32]

Žinau, kad labai daug laiko praleidžiu galvodama apie tai, ko nedarau; kaip ir daugeliui, man puikiai sekasi save plakti. Ir netgi turėdama puikų palaikymą kartais vis tiek blaškausi į visas puses. Tačiau jeigu mažiau galvoju apie konfliktus ir kompromisus ir daugiau susitelkiu į tai, kas tuo metu svarbu, tai padeda išsaugoti pusiausvyrą ir jaustis patenkinta. Man labai patinka mano darbas ir talentingi ir žavūs žmonės, su kuriais tenka dirbti. Taip pat man patinka būti su savo vaikais. Puiki diena būna tada, kai po visos tos beprotybės darbe parbėgu namo vakarieniauti su šeima, o paskui su abiem vaikais ant kelių atsisėdu į supamąją kėdę dukters kambario kampe. Mes supamės ir skaitome, ir tai būna tiesiog rami (na, gerai, ne visada rami), džiaugsminga jų dienos pabaigos akimirka. Jie nuplaukia į miegus, o aš nuplaukiu (na, gerai, nubėgu) prie savo nešiojamojo kompiuterio.

O dar būna smagu, kai du mano pasauliai susitinka. Pirmadieniais Markas savo namuose vakarais rengdavo strateginius susirinki-

mus. Tomis dienomis negalėdavau grįžti namo vakarieniauti, todėl vaikai ateidavo pas mane į darbą. „Facebook“ nepaprastai draugiška šeimoms, ir vaikai pasijusdavo lyg rojuje, nes būdavo apsvaigę nuo picos, begalės saldainių ir didžiulės krūvos lego, kuriais inžinieriai dosniai dalydavosi su jaunaisiais lankytojais. Džiaugdavausi, kad jie turi galimybę susipažinti su mano bendradarbiais, o bendradarbiai turi galimybę susipažinti su jais. Markas kartais mokydavo mano sūnų fechtuotis, jie treniruodavosi su įsivaizduojamomis špagomis, ir tai būdavo tikrai nuostabu. Dar Markas išmokė mano vaikus įvairiausių biuro pokštų, o tai buvo jau ne taip nuostabu.

Negaliu pasakyti, kad kiekvieną akimirką sugebu rasti ramybę ar kaip reikiant susitelkti. Man dar toli iki to. Tačiau kai prisimenu, kad niekas negali aprėpti visko, ir išsiaiškinu tikruosius savo prioritetus namuose ir darbe, pasijuntu geriau, dirbu produktyviau ir tikriausiai būnu geresnė mama. Stanfordo profesorės Jennifer Aaker darbai rodo, kad norint būti laimingam, reikia užsibrėžti pasiekiamus tikslus.[33] Turėtume siekti ne tobulybės, o nuoseklumo ir pilnatvės. Teisingas klausimas būtų ne „Ar galiu viską padaryti?“, o „Ar galiu padaryti tai, kas svarbiausia man ir mano šeimai?“ Reikia siekti, kad vaikai būtų laimingi ir žydėtų. Vilkėti žalios spalvos marškinėlius šv. Patriko dieną nėra būtina.

Jeigu galėčiau pasirinkti sėkmės apibrėžimą, jis būtų toks: sėkmė reiškia daryti geriausius sprendimus... ir juos priimti. Žurnalistė Mary Curtis dienraštyje *The Washington Post* rašė, kad geriausias pasiūlymas, kokį žmogus gali duoti, tai „vyrui ir moteriai nors akimirkai išsivaduoti nuo kaltės jausmo. Paslaptis yra ta, kad nėra jokios paslapties, – tiesiog reikia daryti tą, ką gali, su tuo, ką turi.“[34]

2010 metų gruodžio mėnesį stoviniavau su Pat Mitchell, pasiruošusi lipti į sceną sakyti savo „TEDTalk“ kalbos. Dieną prieš tai nuvežiau dukrą į darželį ir pasakiau jai, kad turiu skristi į rytinę pakrantę ir kad vakare nepasimatysime. Ji apsikabino mano koją

ir puolė maldauti, kad nevažiuočiau. Niekaip negalėjau pamiršti to vaizdo ir paskutinę minutę paklausiau Pat, ar papasakoti apie tai savo kalboje. „Būtinai papasakok, – pasakė Pat. – Kitos moterys irgi išgyvena tą patį, ir joms padėsi, jeigu nuoširdžiai prisipažinsi, kad ir tu dėl to jaudiniesi.“

Giliai įkvėpiau ir žengiau į sceną. Stengiausi būti nuoširdi ir papasakojau tiesą. Pranešiau visai salei – ir visiems internete, – kad man dar labai daug trūksta iki sugebėjimo aprėpti viską. Ir Pat buvo teisi. Pasijutau geriau ne tik dėl to, kad pripažinau tą sau, bet ir dėl to, kad pasidalijau tuo su kitais.

10 skyrius
Pradėkime apie tai kalbėti

Kartais pagalvoju, kaip būtų, jeigu gyvenčiau be lyties uždėtos etiketės. Nėra taip, kad ryte pabudusi galvočiau: „Ką šiandien aš, kaip „Facebooko" vykdomoji direktorė moteris, darysiu?" Tačiau dažnai į mane taip žiūri kiti žmonės. Jeigu žmonės kalba apie moterį pilotę, moterį inžinierę arba moterį lenktynininkę, žodis „moteris" truputį stebina. Į vyrus profesiniame pasaulyje retai kada žiūrima pro tokią lyties prizmę. Į „Google" paiešką įvedus „vyras „Facebooko" generalinis direktorius", mums išmestų žinutę: „Nieko nerasta."

Kaip pareiškė Gloria Steinem: „Tie, kam priklauso galia, pasisavina daiktavardžius – ir normą, o mažiau galingiems lieka būdvardžiai*."[1] Niekas nenori būti laikomas mažiau galingu, todėl daugelis moterų nesutinka būti tapatinamos su lytimi ir primygtinai tvirtina: „Nelaikau savęs moterimi; laikau save rašytoja, sportininke, specialiste ar pan." Ir jos elgiasi teisingai. Nė viena nenori, kad kas nors menkintų jos pasiekimus. Visos norime būti vadinamos tiesiog daiktavardžiais. Tačiau pasaulis moka moterims priminti, kad jos yra moterys, o mergaitėms – kad jos yra mergaitės.

* Anglų kalboje pareigų ir profesijų pavadinimuose nėra galūnės, nurodančios lytį. Todėl norint nusakyti darbuotojo lytį yra pridedamas būdvardis *female*, pvz., moteriškos lyties vadovė yra *female CEO*. Pagal nutylėjimą, pareigybės pavadinimas suprantamas kaip vyriškos lyties. O lietuvių kalboje vyriškoji giminė vartojama apibendrinamąja reikšme. (Vert. past.)

Mokydamasi vidurinėje mokykloje, per vasaros atostogas dirbau mūsų miesto kongresmeno Williamo Lehmano padėjėja Vašingtone. Tuo metu Atstovų rūmų pirmininkas buvo legendinis Masačusetso atstovas Tipas O'Neillas, ir kongresmenas Lehmanas pažadėjo iki vasaros pabaigos mane su juo supažindinti. Tačiau dienos bėgo, o nieko neįvyko. Vasara baigėsi. Lehmanas tesėjo pažadą tik paskutinę mano darbo dieną. Jis pakvietė mane susitikti su pirmininku O'Neillu rūmų vestibiulyje. Jaudinausi, bet netrukus nusiraminau, nes kongresmenas Lehmanas mane labai gražiai pristatė pirmininkui ir pasakė, kad aš visą vasarą daug dirbau. Pirmininkas pažiūrėjo į mane, ištiesė ranką ir paplekšnojo man per viršugalvį. Tada pasisuko į kongresmeną ir tarė: „Ji graži." Ir vėl atsisukęs į mane uždavė vieną vienintelį klausimą: „Esi palaikymo komandos šokėja?"

Pasijutau sutriuškinta. Prisimindama tą įvykį suprantu, kad jis to paklausė norėdamas mane pamaloninti, bet išgirdusi tokį klausimą pasijutau pažeminta. Norėjau, kad mane pripažintų už atliktą darbą. Puoliau gintis. „Ne, – atsakiau. – Per daug mokausi, kad ja būčiau." Tada išsigandau, kad taip išsišokau prieš trečiąjį šalies žmogų. Tačiau niekas, regis, nepastebėjo mano atžaraus ir tikrai neapgalvoto atsakymo. Pirmininkas tik dar kartą – vėl! – paplekšnojo man per galvą ir nuėjo. Manasis kongresmenas tiesiog švytėjo.

Toks seksizmas man net ir paauglystėje atrodė atgyvena. Pirmininkas gimė 1912 metais, o moterys gavo teisę balsuoti tik po aštuonerių metų, tačiau tada, kai mes susitikome rūmų vestibiulyje, visuomenė (didelė jos dalis) jau buvo pažengusi į priekį. Buvo akivaizdu, kad moterys gali daryti tą patį, ką ir vyrai. Mano vaikystėje buvo daug pirmųjų moterų – Izraelyje Golda Meir, Geraldine Ferraro į prezidentus kandidatuojant Walteriui Mondale'ui, Sandra Day O'Connor Aukščiausiajame Teisme, Sally Ride kosmose.

Žinant visus tuos pirmuosius šuolius, į koledžą įstojau tikėdama, kad septintojo ir aštuntojo dešimtmečių feministės jau atliko

sunkiausią darbą, idant mano karta pasiektų lygybę. Tačiau jeigu kas nors būtų pavadinęs mane feministe, būčiau puolusi prieštarauti. Pasak sociologės Marianne Cooper (kuri savo nepaprastais tyrimais irgi prisidėjo prie šios knygos), tokia reakcija būdinga ir dabar. 2011 metais išspausdintame straipsnyje, kuris vadinosi „Naujasis F-žodis" (The New F-Word), Marianne rašo apie koledžo anglų kalbos profesorę Michele Elam, kuri pristatydama savo feminizmo studijų kursą pastebėjo keistą dalyką. Nors lyčių lygybės klausimas jos studentes domino taip, kad jos užsirašė į visą kursą šia tema, tik labai nedaugeliui „buvo patogu vartoti žodį „feminizmas". O dar mažiau jų „tapatino save su feministėmis". Pasak profesorės Elam, atrodė, kad „jeigu tave pavadina feministe, tai reiškia, jog tavo atžvilgiu išsakomas kažkoks purvinas epitetas".[2]

Skamba juokingai: moteris imasi feminizmo studijų ir pyksta pavadinta feministe! Tačiau mokydamasi koledže ir pati susidūriau su tokiu prieštaravimu. Iš vienos pusės, įkūriau grupę, nes norėjau paskatinti daugiau moterų imtis ekonomikos ir politinio vadovavimo magistrantūros studijų. Iš kitos pusės, būčiau neigusi, kad kaip nors – kokia nors forma ar būdu – esu feministė. Nė viena iš mano koledžo draugių irgi nelaikė savęs feministe. Liūdna pripažinti, bet mes nepastebėjome, kad į aplinkines moteris reaguojama priešiškai.[3] Pritarėme pašaipiai feministės karikatūrai, kurioje ji buvo vaizduojama deginanti liemenėles, neturinti humoro jausmo ir sklidina neapykantos vyrams. Nenorėjome sekti tokios moters pavyzdžiu iš dalies dėl to, kad bijojome, jog bus sunku susirasti vaikiną, kuris norėtų su tokia susitikinėti. Žinau, tai siaubinga – liūdna ir kartu ironiška išsižadėti feminizmo dėl to, kad nori sulaukti vyro dėmesio ir pritarimo. Norėdamos apsiginti mes su draugėmis nuoširdžiai, o gal net naiviai tikėjome, kad pasauliui nebereikia feminisčių. Mes klydome galvodamos, kad nebeliko dėl ko kovoti.

Taip pat maniau ir pradėjusi dirbti. Galvojau, kad jei seksizmas vis dar egzistuoja, aš tiesiog imsiu ir įrodysiu, kad tai neteisinga. Dirbsiu savo darbą, ir dirbsiu gerai. Deja, tuo metu nežinojau, kad problemos ignoravimas yra klasikinė išlikimo technika. Tradicinėse įstaigose moters sėkmė paprastai priklauso ne nuo to, kad ji išdrįsta pasisakyti, o nuo to, kad ji prisitaiko arba, paprastai šnekant, yra „vienas iš vaikinų“. Pirmoji moteris į verslo pasaulį atėjo vilkėdama vyrišką kostiumą ir užsagstytus marškinius. Vienas senas bankininkas pasakojo, kad ji dešimt metų vaikščiojo į kuodą susisukusi plaukus, nes nenorėjo, kad kas nors pastebėtų, jog ji moteris. Nors dabartinis stilius nebėra toks griežtas, moterys vis tiek stengiasi pernelyg neišsiskirti. Pažįstu inžinierę iš techninio skyriaus, kuri prieš eidama į darbą išsisega auskarus, kad bendradarbiams neprimintų, jog ji – *šššš!* – yra ne vyras.

Pradėjus dirbti retai kas kreipdavo dėmesį į mano lytį (išskyrus tą klientą, kuris norėjo mane supažindinti su savo sūnumi). Vyriški kostiumai buvo išėję iš mados, o aš nei slėpiau, nei stengiausi pabrėžti savo moteriškumo. Niekada neteko tiesiogiai atsiskaitinėti moteriai – nė karto per visą savo karjerą. Ankstesnėse darbovietėse esu sutikusi vadovių, bet neteko su jomis bendrauti taip artimai, kad galėčiau pasakyti, kaip jos paprastai sprendžia šią problemą. Niekada nebuvau pakviesta nė į vieną susirinkimą, kuriame būtų svarstomas lyčių klausimas, ir nepamenu jokių specialiai moterims skirtų programų. Viskas atrodė puiku. Mes pritapome ir nebuvo reikalo atkreipti į save dėmesį.

Tačiau nors niekas atvirai nereiškė pastabų apie žmogaus lytį, skirtumą vis tiek buvo galima jausti. Ėmiau pastebėti, kad į moteris žiūrima kitaip. Ėmiau pastebėti, kad darbuotojai dažnai vertinami ne objektyvai pagal darbo kokybę, o subjektyviai pagal tai, kaip jie geba prisitaikyti. Man kartais būdavo sunku išlaikyti tokį „prisitaikymo“ testą vien dėl to, kad, pavyzdžiui, „McKinsey“ kompa-

nijos vasaros ekskursija buvo išvyka į giluminę žūklę, o dauguma dalykinių vakarienių baigdavosi viskio gurkšnojimu ir cigarų rūkymu. Vieną vakarą, kolegų vyrų paskatinta, sutraukiau cigarą – kaip vienas iš vaikinų. Bet mane tik supykino ir paskui dar ne vieną dieną dvokiau cigaro dūmais. Jeigu tai buvo prisitaikymas, tai aš išsiskyriau.

Kiti, regis, irgi suprato, kad aš nesu vienas iš vaikinų. 1999 metais, kai mane paskyrė Iždo departamento personalo vadove, iš kelių žmonių išgirdau tokias replikas: „Tikriausiai pasitarnavo tai, kad esi moteris." Tai siutino. Gal replikuotojai ir neturėjo piktų kėslų, bet potekstė buvo aiški: tą darbą gavau ne todėl, kad jo nusipelniau. Dar numaniau, kad, be tų, kurie tiesiai šviesiai pasisakė apie mano „pranašumus", tikriausiai buvo ir tokių, kurie man už akių kalbėjo ne taip mandagiai. Apgalvojau galimus atsakymus. Galėjau paaiškinti, kad kai paskutinį kartą domėjausi, Ižde neteko pastebėti pozityviosios moterų diskriminacijos atvejų. Galėjau paminėti, kad mano kvalifikacija atitinka prieš mane šias pareigas ėjusių vyrų kvalifikaciją. Turėdama pakankamai laiko, galėjau papasakoti apie ištisus moterų diskriminacijos amžius. Arba galėjau tiesiog trenkti tam žmogui per veidą. Visa tai išbandžiau bent po vieną kartą. Gerai jau gerai, per veidą netrenkiau. Tačiau nė vienas iš visų mano išbandytų atsakymų nepasiteisino.

Tai buvo padėtis be išeities. Negalėjau neigti, kad esu moteris; net jeigu ir būčiau bandžiusi, žmonės vis tiek būtų tai sužinoję. Jeigu gindavausi, atrodydavau tiesiog... pasišiaušusi. Jaučiau pati, o ir kitų siunčiami signalai perspėdavo, kad jeigu pradėsiu ginčytis, būsiu panaši į rėksmingą feministę. To nenorėjau. Nerimą kėlė ir tai, kad parodžiusi, su kokiomis kliūtimis moterims tenka susidurti darbe, būsiu neteisingai suprasta – neva verkšlenu arba prašau ypatingo elgesio. Todėl nekreipiau dėmesio į tas pastabas. Nuleidau galvą ir daug dirbau.

O paskui, metams bėgant, mano draugės ir bendradarbės viena po kitos metė darbą. Vienos išėjo savo noru. Kitos išėjo nusivylusios, kad iš savo darbovietės nesulaukė lankstumo ir turėjo grįžti į namus, kur partneriai nesidalijo namų ruoša ir vaikų priežiūra. Kitos liko dirbti, bet prigesino savo ambicijas vykdyti itin didelius reikalavimus. Stebėjau, kaip po truputį silpsta mano kartos moterų lyderių viltys. Kelerius metus išdirbusi „Google" supratau, kad problema niekur nedingsta. Todėl nors ta mintis mane vis dar gąsdino, nusprendžiau, kad laikas pakelti galvą ir garsiai apie tai prabilti.

Laimė, buvau ne viena. 2005 metais su kolegėmis Susan Wojcicki ir Marissa Mayer pastebėjome, kad visi „Google" stovykloje apsilankę pranešėjai buvo žavūs, žymūs... ir beveik vieni vyrai. Atsakydamos į tai įsteigėme „Women@Google" ir pradėjome kelias naujas serijas su tokiomis žvaigždėmis kaip Gloria Steinem ir Jane Fonda, kurios atidarė Moterų žiniasklaidos centrą. Kaip buvusi aerobikos trenerė, labai džiaugiausi susitikimu su Jane Fonda – ir visą laiką sugebėjau išbūti įtraukusi pilvą. Iš to, ką žinojau apie moterų teisių judėjimą, sprendžiau, kad Gloria Steinem bus grėsminga ir geniali, o ji tokia ir buvo. Tačiau kartu ji buvo ir žavi, ir linksma, ir šilta – visiška priešingybė mano vaikiškam humoro jausmo neturinčios feministės įvaizdžiui.

Po „Women@Google" renginio Gloria pakvietė mane į Niujorką skaityti paskaitos Moterų žiniasklaidos centre. Sutikau nedvejodama. Paskaitos išvakarėse nuvažiavau į oro uostą kartu su Kim Malone Scott, „Google" leidybos komandų vadove. Kim yra patyrusi rašytoja, todėl tikėjausi, kad ilgo skrydžio metu ji padės man parašyti kalbą. Kol atsakiau į visus elektroninius laiškus, jau buvo beveik vidurnaktis. Pasisukau į Kim pagalbos ir pamačiau, kad ji miega. Norėjau bakstelėti ją dar gerokai prieš tai, kai tą išpopuliarino „Facebook". Bet pagailėjau. Sutrikusi spoksojau į tuščią kompiuterio ekraną. Niekada anksčiau neteko viešai kalbėti apie

tai, kad esu moteris. Nė karto. Neturėjau užsirašiusi jokių minčių ar pastabų, kurios būtų galėjusios padėti. Tada supratau, kad tai be galo nuostabu... ir kad tikrai turiu daug ką pasakyti.

Kitą dieną atsistojusi prieš auditoriją ėmiau kalbėti, kad versle mus moko prisitaikyti, bet aš pradedu galvoti, jog tai neteisinga. Tiesiai šviesiai išrėžiau, kad moterys ir vyrai skiriasi tiek savo elgesiu, tiek tuo, kaip į jų elgesį reaguoja kiti. Pripažinau, kad tokias tendencijas pastebiu darbe, ir, siekiant išspręsti problemas, apie lyčių klausimus reikia kalbėti taip, kad žmonės nemanytų, jog mes prašome pagalbos, reikalaujame išskirtinio elgesio arba reiškiame ieškinį. Tą dieną išsiliejau su kaupu. Paskui grįžau į šiaurinę Kaliforniją ir pritilau.

Per ketverius paskesnius metus apie dirbančias moteris viešai kalbėjau du kartus, ir abu kartus už uždarų durų – specialisčių grupėms netoli Stanfordo. Vieną dieną man paskambino Tedas Mitchellas, pranešė, kad pradeda „TEDWomen" konferencijas, ir paprašė pasakyti kalbą apie socialinę žiniasklaidą. Prisipažinau, kad mano galvoje sukasi kita tema, ir pradėjau kurti pranešimą, kaip moterims pasiekti sėkmės darbe (vėliau ši TED kalba buvo pavadinta „Kodėl yra tiek nedaug vadovių moterų"). Netrukus pradėjau jaudintis. Be to, supratau, kad neturiu kam pasipasakoti apie savo jaudulį. Mano draugai ir kolegos – tiek vyrai, tiek moterys – perspėjo, kad šis pasisakymas pakenks karjerai, nes man bus iškart priklijuota vykdomosios direktorės, o ne tikros verslo vadovės etiketė. Kitaip tariant, aš neįtiksiu.

Baiminausi, kad jie gali būti teisūs. Ši TED kalba skirtųsi nuo mano ankstesnių pasisakymų. Nors kalbėsiu mane palaikančiai auditorijai, vėliau įrašas bus paskelbtas internete, kur jį peržiūrėti, vertinti ir kritikuoti galės *bet kas*.

Mano „TEDTalk" kalbą girdėjo keli „Facebooko" darbuotojai, ir jų atsiliepimai buvo teigiami. Tačiau už „Facebooko" ribų kritikai

nebuvo galo. Skambino vienas buvęs kolega iš Iždo departamento ir pasakė, kad „kiti“ – tik jau tikrai ne jis – stebėjosi, kodėl tiek daug kalbu apie moterų problemas, o ne apie „Facebooką“. Per dvejus su puse metų darbo kompanijoje sakiau nesuskaičiuojamą daugybę kalbų apie rinkodaros pertvarkymą pagal socialinę kreivę ir *vieną vienintelę* kalbą apie lytis. Kitas žmogus paklausė: „Tai tu dabar tuo užsiimi?“

Tada nesumojau, ką atsakyti. Šiandien atsakyčiau, kad taip. Aš dabar tuo „užsiimu“, nes mes turime pakeisti esamą padėtį. Galbūt viskas, ką galėjo daryti pirmosios kartos verslo pasaulio moterys, tai laikytis ramiai ir prisitaikyti; tam tikrais atvejais tai vis dar saugiausias kelias. Tačiau tokia strategija nepasiteisina moterims kaip grupei. Užuot taip elgusiosi, mes turime prabilti apie tai viešai, išsiaiškinti moteris stabdančias kliūtis ir rasti sprendimus.

Atsakas į mano „TEDTalk“ kalbą parodė, kad, atvirai prabilus apie šias problemas, padėtis pradeda keistis. Moterys persiuntė šį vaizdo įrašą savo draugėms, kolegėms, dukterims ir seserims. Iš viso pasaulio pradėjo plūsti elektroniniai ir paprasti laiškai, kuriuose moterys dėstė savo istorijas, kaip jos surado drąsos siekti didesnių galimybių, dažniau sėstis prie stalo ir labiau pasitikėti savimi.

Vieną įspūdingiausių laiškų gavau iš konsultantės Sabeen Virani iš Dubajaus, kuri dirba biure ir yra vienintelė moteris tarp daugiau nei trijų šimtų vyrų. Ji atsiliepė į mano istoriją apie vadovą, negalėjusį pasakyti, kur yra moterų tualetas, – mat jos darbe moterų tualeto išvis nebuvo. Sabeen pasakojo, kad jai tik pradėjus dirbti jau pirmą savaitę vienas klientas pakvietė komandą vakarieniauti, tačiau ji dalyvauti negalėjo, nes į tą restoraną moterys neįleidžiamos. Grįžtant prie stalo temos – ji negalėjo net įeiti į restoraną! Kai kurie vyrai buvo atvirai priešiški Sabeen. Kiti ją tiesiog ignoravo. Tačiau ji nepasidavė ir nusprendė, kad sugebės visiems įrodyti, jog moterys yra kompetentingos specialistės. Galiausiai jai pavyko nugalėti

bendradarbių priešiškumą, ir klientas dėl jos vienos įrengė moterų tualetą. Sabeen atsiuntė nuotrauką, kurioje ji stovi priešais duris su paprastu ir aiškiu užrašu: „Tualetai tik moterims."

Labai apsidžiaugiau pamačiusi, kad į mano kalbą teigiamai reagavo ir vyrai. Daktaras Johnas Probasco iš Johnso Hopkinso universiteto medicinos mokyklos sakė visiškai sutinkąs su pastebėjimu, kad, palyginti su vyrais, moterys ne taip noriai kelia rankas, tad atlikdamas apklausas jis nusprendė atsisakyti senosios rankų kėlimo sistemos. Dėstytojas pradėjo po lygiai kviesti studentus ir studentes. Užteko vos vienos dienos, kad moterys imtų dalyvauti aktyviau. Vienas nedidelis pokytis išjudino rutiną.

Tokie „stumtelėjimai", nedideli įsikišimai, raginantys žmones kritinėmis akimirkomis elgtis šiek tiek kitaip, gali paskatinti didelius pokyčius.[4] Nuo tokio paprasto dalyko kaip atviras pokalbis apie elgesio modelius nesąmoningas elgesys virsta sąmoningu. Pavyzdžiui, „Google" turi neįprastą sistemą, pagal kurią inžinieriai nominuoja save paaukštinti, ir kompanija pastebėjo, kad vyrai save nominuoja greičiau negu moterys. „Google" vadovybė atvirai paskelbė šiuos duomenis darbuotojoms, o tada moterų nominacijų skaičius labai ryškiai padidėjo ir beveik pasiekė vyrų nominacijų skaičių.

Atsakas į TED kalbą mane įtikino nesiliauti kalbėti ir skatinti kitas moteris tą daryti. Svarbu pralaužti ledus. Kalbant galima pakeisti sąmonę, ši gali pakeisti elgesį, o tasai – institucijas.

Žinau, kad tai nelengva. Visi, kurie darbe iškelia lyčių klausimą, brenda į gilius ir purvinus vandenis. Pati tema yra paradoksali, nes verčia mus pripažinti skirtumus, nors tuo pat metu bandome pasiekti, kad su visais būtų elgiamasi vienodai. Lyčių klausimo itin vengia žemesnes pareigas einančios moterys, nes bijo, kad jas palaikys neprofesionaliomis arba kaltinančiomis kitus. Teko išklausyti, kaip moterys lieja nusivylimą, kad darbe jas per menkai vertina arba kasdien žemina. Kai paklausdavau, ar jos nors kartą dėl to skundėsi

savo vadovams, jos atsakydavo: „Ne! Mes negalėjome." Tvyro didžiulė baimė, kad apie tai prabilus padėtis tik dar labiau pablogės arba viskas baigsis baudomis ar atleidimu iš darbo. Atrodo, kad kęsti neteisybę bus tiesiog saugiau.

Vyrams gali būti dar sunkiau prisiliesti prie šios temos. Vienas mano draugas, didžiulės bendrovės vadovas, kartą prisipažino: „Lengviau viešai kalbėti apie savo lytinį gyvenimą negu apie lytis." Čia neskelbiu jo pavardės, o tai rodo, kad jis nejuokavo. „Vodafone" kompanijos generalinis direktorius Vittorio Colao pasakojo parodęs mano „TEDTalk" kalbą savo vadovų komandai, nes pritaria mano įsitikinimui, kad moterys kartais pačios save stabdo. Bet ir jam atrodo, kad šią žinią lengviau išgirsti iš moterų, o ne iš vyrų lūpų. Jo žodžiuose yra tiesos. Jeigu vyras prabiltų ar bent švelniai užsimintų, kad galbūt ir pačių moterų elgesys riboja jų pasirinkimą, jis būtų viešai sukritikuotas.

Nutraukti diskusiją, vadinasi, pralaimėti, o tai stabdo pažangą. Mes turime ir kalbėti, ir klausytis, ir diskutuoti, ir paneigti, ir nurodyti, ir mokytis, ir vystytis. O kadangi didžioji dalis vadovų yra vyrai, turime jiems padėti jaustis patogiai kalbant apie šias problemas su savo darbuotojomis. Jeigu moteris sėdi kambario kampe, vyras turi sugebėti pakviesti ją prie stalo ir paaiškinti, kodėl taip elgiasi, kad ji žinotų, jog kitą kartą reikia sėstis prie stalo.

„American Express" generalinis direktorius Kenas Chenault yra tikras šios srities lyderis. Jis atvirai pripažįsta, kad per susirinkimus tiek vyrai, tiek moterys linkę pertarti moterį ir pagirti vyrą už idėją, kurią pirma pasiūlė moteris. Pastebėjęs tokį elgesį jis pertraukia susirinkimą ir atkreipia į tai dėmesį. Išgirdę tokią viršininko pastabą darbuotojai bus priversti susimąstyti. Jeigu kas nors pertaria kolegę, įsiterpti gali ir žemesnes pareigas einanti moteris (arba vyras). Ji gali švelniai, bet tvirtai pasakyti: „Prieš kalbant toliau norėčiau išgirsti, ką norėjo pasakyti [aukštesnes pareigas einanti

moteris].“ Tokiu elgesiu įsiterpusioji ne tik pasitarnaus aukštesnes pareigas einančiai kolegei, bet galbūt ir pagerins savo padėtį, nes užtardamas kitą žmogų parodai pasitikėjimą ir bendrystę. Taip žemesnes pareigas einanti moteris sudarys kompetentingo ir malonaus žmogaus įspūdį.

„Facebooke“ mokau vadovus raginti moteris neslėpti savo planų susilaukti vaikų ir padėti joms toliau siekti karjeros. Leidžiu, kad vyrai mane cituotų, jeigu jiems atrodo keista kalbėti apie tokius dalykus. Tačiau kitoms kompanijoms toks požiūris atrodo pernelyg sudėtingas ir nelabai suprantamas. Būtų daug geriau, jeigu šia tema tiek viešai, tiek už uždarų durų galėtų pasisakyti visi.

Vienas iš trukdžių yra tas, kad dauguma įpratę galvoti, jog darbas – tai ta vieta, kur žmogaus padėtį lemia jo gabumai, taigi žmonės vertinami po vieną, o ne kaip grupė ir rezultatai turi skirtis pagal nuopelnus, o ne pagal lytį. Vadovai vyrai paprastai nė neįtaria, kokių pranašumų turi vien dėl to, kad yra vyrai, todėl gali tiesiog nematyti, su kokiomis kliūtimis tenka susidurti moterims. Žemesnes pareigas einančios moterys irgi besąlygiškai tiki, kad vadovai vyrai pelnytai užima savo postus, todėl, užuot kėlusios klausimus ar išsakiusios susirūpinimą dėl galimo šališkumo savo atžvilgiu, jos stengiasi tobulėti laikydamosi taisyklių ir daug dirbdamos. Taip visi bendromis jėgomis tik dar labiau įtvirtina neteisingą sistemą.

Vis dėlto reikėtų saugotis, kad lyties klausimas nebūtų keliamas kiekvienoje diskusijoje. Pažįstu generalinį direktorių, kuris labai dažnai samdo moteris ir paaukština jas tarnyboje. Kartą, kai viena darbuotoja pradėjo derybas teigdama, kad nusipelnė aukštesnių pareigų, bet jaučiasi nuvertinta, nes yra moteris, jis iškart puolė gintis. Ji išsakė savo nuomonę, tačiau šiuo atveju kaltinimas buvo nepagrįstas. Kai ji taip įvardijo problemą, generalinis direktorius neturėjo kitos išeities, kaip baigti draugišką pokalbį ir paskambinti į žmogiškųjų išteklių skyrių. Tikriausiai būtų buvę geriau, jeigu prieš

prašydama paaukštinimo darbuotoja pirmiausia būtų paaiškinusi, kuo ji nusipelnė kompanijai.

Net ir šiais laikais užuomina apie lytis darbo kontekste verčia žmones jaustis nejaukiai. Institucijos prisidėjo prie to, kad žmonės pradėtų jautriai reaguoti į šias problemas, ypač į lytinį priekabiavimą. Ir nors personalo mokymo seminarai pakelia sąmoningumą ir padeda apsaugoti žmones, jie pažadina ir bylinėjimosi baubą, o tai gali labai trukdyti atviriems pokalbiams. Vyriausybės ir valdžios įstatymuose, sukurtuose siekiant apsaugoti darbuotojus nuo diskriminacijos, išskiriama tik tai, kad darbdavys negali priimti sprendimų atsižvelgdamas į tam tikras savybes, tokias kaip lytis, nėštumas ir amžius. Tačiau dažnai kompanijos persistengia laikydamosi šios taisyklės ir moko vadovus neužduoti nė vieno su šia tema susijusio klausimo. Jeigu žmogus draugiškai pasiteirauja „ar tu ištekėjusi?“ arba „ar turi vaikų?“, jis gali būti apkaltintas, kad remdamasis šia informacija priima su personalu susijusius sprendimus. Taigi vadovas, norintis padėti darbuotojai moteriai ir atkreipiantis dėmesį į lyties nulemtus braižo skirtumus, už tokį elgesį gali būti apkaltintas diskriminacija.

Kai pirmą kartą vienos perspektyvios darbuotojos pasiteiravau, ar ji artimiausiu metu planuoja susilaukti vaikų, supratau, kad man ir mano kompanijai tai gali baigtis teisinėmis problemomis. Kitaip nei daugelis moterų, aš turėjau galimybę įvertinti šią riziką ir ją pasirinkti. Įstatymai, saugantys moteris, mažumas, neįgaliuosius ir kitus žmones nuo diskriminacijos, yra nepaprastai svarbūs, ir aš jokiu būdu nesiūlau jų apeiti. Tačiau pačiai teko patirti, kaip jie gali atšaldyti pokalbį, o kartais net ir pakenkti tiems, kuriuos turėtų ginti. Nežinau šios dilemos sprendimo ir paliksiu šį klausimą viešosios politikos ir teisės atstovams. Tačiau, mano manymu, į jį reikėtų atsižvelgti rimtai, kad rastume tokį sprendimo būdą, kuris apsaugotų, o ne nutildytų.

Dauguma žmonių sutiks, kad šališkumas lyčių atžvilgiu pasireiškia... kažkur kitur. O *mes* tai jau tikrai nepasiduosime tokiam paviršutiniškam ir neprotingam požiūriui. Tik, deja, pasiduodame. Išankstinės nuostatos apie vyriškumą ir moteriškumą veikia mūsų bendravimą ir kolegų vertinimą darbe. 2012 metų tyrimas parodė, kad, vertinant visiškai vienodus vyrų ir moterų gyvenimo aprašymus laboratorijos vadovo pareigoms eiti, abiejų lyčių mokslininkai palankiau žiūrėjo į kandidatus vyrus. Visi studentai turėjo tokią pat kvalifikaciją ir patirtį, tačiau mokslininkai studentes laikė mažiau kompetentingomis, pasiūlė joms mažesnį pradinį atlyginimą ir davė mažiau patarimų.[5] Prie tos pačios išvados prieita atrenkant kandidatus stipendijoms ir muzikantus į orkestrą: šališkumas lytims lemia kandidato vertinimą ir vyrus paprastai įvertiname geriau, o moteris – prasčiau.[6] Net ir šiandien moterų rezultatai būna geresni, jeigu žmogus vertinamas nežinant jo lyties.[7] Deja, daugumoje darboviečių pokalbiai dėl darbo vyksta susitikus gyvai.

Nesvarbu, ar tą pripažįstame, ar ne, bet mes visi, įskaitant ir mane pačią, esame šališki. O įsivaizduodami, kad esame objektyvūs, galime tik dar labiau pabloginti padėtį, sukurdami tai, ką sociologai vadina „šališkumo aklaviete". Ši aklavietė verčia žmones pernelyg pasitikėti savo objektyvumu, o tai trukdo išvengti šališkumo.[8] Vertinant visiškai vienodai apibūdintus vyrus ir moteris, pretenduojančius į policijos viršininko postą, tie vertintojai, kurie tvirtino esantys visiškai nešališki, iš tikrųjų pasirodė *palankesni* kandidatams vyrams. Tai ne tik nenaudinga, bet ir labai pavojinga. Vertintojai per tyrimą labiau palaikė vyrus, taigi nepaisė įdarbinimo kriterijų. Jeigu kandidatas vyras turėjo puikų išsilavinimą, tai buvo laikoma būtinu kriterijumi, norint sėkmingai vadovauti policijos pajėgoms. Tačiau jeigu kandidatas vyras turėjo žemesnį išsilavinimą, šis kriterijus buvo laikomas nelabai svarbiu. Tai nebuvo taikoma kandidatėms moterims. Atvirkščiai. Jeigu moteris pasižymėjo kokiu nors įgūdžiu, gebėjimu

ar išsilavinimu, ta savybė nebuvo pernelyg sureikšminama. Labiausiai siutina tai, kad šis tyrimas parodė, jog „pranašumais“ galima manipuliuoti, norint pateisinti diskriminaciją.[9]

Sociologai nuolat pastebi naujų šališkumo pavyzdžių. 2012 metais buvo atlikti keli tyrimai, per kuriuos buvo palyginti vyrai iš „šiuolaikiškų“ šeimų (kur žmonos dirba visu etatu) ir vyrai iš „tradicinių“ šeimų (kur žmonos nedirba). Tyrėjai norėjo išsiaiškinti, ar padėtis namuose daro įtakos vyro elgesiui darbe. Daro. Palyginti su šiuolaikiškų šeimų vyrais, tradicinių šeimų vyrai ne taip palankiai žiūrėjo į moteris darbe. Be to, jie dažniau prieštaravo kvalifikuotų moterų paaukštinimui ir manė, kad kompanijose, kuriose dirba daugiau moterų, darbas vyksta ne taip sklandžiai. Pasak tyrėjų, vyrai iš tradicinių šeimų nėra itin priešiški moterų atžvilgiu, bet yra „geranoriškai nusiteikę seksistai“ – laikosi teigiamų, bet pasenusių pažiūrų į moteris.[10] (Teko girdėti ir kitokį pasakymą – „mielas, moterų nekenčiantis vaikinas“.) Tokie vyrai netgi gali manyti, kad tam tikrose srityse moterys yra pranašesnės, pavyzdžiui, yra jautresnės moraliniams elgesio aspektams, todėl geriau geba auginti vaikus – ir galbūt mažiau geba suktis versle.[11] Ko gero, taip mąstantys vyrai nė nesupranta, kaip jų sąmoningi ar nesąmoningi įsitikinimai skaudina koleges.

Šališkumas dar pasireiškia ir dėl to, kad norime dirbti su žmonėmis, kurie panašūs į mus. Konsultacijų firma „Innovisor“ atliko tyrimą dvidešimt devyniose šalyse ir pamatė, kad jeigu vyrai arba moterys renkasi bendradarbį, tiek vieni, tiek kiti daug dažniau pasirenka tos pačios lyties asmenį.[12] Tačiau mišrios grupės paprastai dirba geriau.[13] Ši informacija turėtų paskatinti vadovus aktyviau burti mišrias komandas. Vertėtų bent užsiminti apie šią tendenciją, kad darbuotojai būtų labiau motyvuoti keistis.

Kiek pati bandžiau atkreipti dėmesį į šališkumą lyčių atžvilgiu, žmonės varto akis daugiau, nei to nusipelniau. Geriausiu atveju jie

pradeda nagrinėti savo elgesį ir mąstyti apie savo aklavietes; blogiausiu atveju puola gintis ir pykti. Šališkumas dažnai išryškėja vertinant darbuotoją. Vertindamas moterį vertintojas dažnai pažymi, kad „ji tikrai gera darbuotoja, tačiau nėra itin mėgstama bendradarbių". Tą išgirdusi papasakoju apie Heidi / Howardo atvejo tyrimą ir apie tai, kad moterų atveju turi neigiamas sąsajas sėkmė ir patrauklumas. Paprašau vertintojo pagalvoti apie tai, kad ši sėkmingai dirbanti moteris galbūt moka baudą už tai, kad yra moteris. Paprastai žmonės pasitiki tuo tyrimu ir sutikdami linkčioja galva, bet iškart pasišiaušia, jei pasvarstai, kad tai galbūt daro įtakos *jų* vadovybės reakcijai. Jie ir toliau gins savo poziciją ir ginčysis, kad tai neturi nieko bendro su lytimi, nes – *aha!* – ta vadovė turi problemų ir su vyrais, ir su moterimis. Tačiau bausmę už sėkmę ir patrauklumą skiria tiek vyrai, tiek moterys. Moterys šiuo atveju irgi yra šališkos.

Žinoma, ne visos moterys nusipelno, kad jas mėgtų. Kai kurių moterų žmonės nemėgsta dėl jų elgesio, ir joms tikrai vertėtų apie tai susimąstyti. Tobulame pasaulyje joms būtų duodamos konstruktyvios pastabos ir suteikiamos galimybės keistis. Tačiau vis dėlto, jeigu pasiūlai atkreipti dėmesį į šališkumą, žmonės linkę svarstyti, ar tai reali, ar suvokimo problema. Norėtųsi suteikti moterims tai, ką vyrai turi savaime – pasitikėjimą jais.

Kita vertus, ir moterims vertėtų pasitikėti savo viršininkais, nes šie irgi gali būti supratingi. Cynthia Hogan iki 1996 metų, kai gimė jos pirmasis vaikas, dirbo vyriausiąja Senato Teismų komiteto advokate prie tuometinio senatoriaus Joe Bideno. Ji planavo grįžti į darbą po kelerių metų. Tačiau kai gimė neišnešiotas antrasis vaikas, planai pasikeitė. Po dvylikos metų Cynthiai paskambino viceprezidentas Bidenas ir paprašė, kad ji prisidėtų prie jo komandos Baltuosiuose rūmuose kaip vyriausioji teisininkė. „Pirmiausia pagalvojau, kad nebeturiu jokių kitų drabužių, tik jogos kelnes!" – sakė Cynthia. Tačiau kur kas didesnį nerimą kėlė klausimas, ar iki vėlumos dirbdama

Baltuosiuose rūmuose ji turės galimybę matytis su šeima. Ji tą labai gražiai paaiškino: „Žinojau, kad viskas priklauso nuo dviejų vyrų. Todėl paklausiau savo vyro, ar galės perimti dalį vaikų priežiūros. Jis atsakė: „Žinoma, dabar atėjo tavo eilė." Tada pasakiau viceprezidentui, kad norėčiau kuo dažniau vakarieniauti su savo vaikais. Jis atsakė: „Bet juk turi telefoną, ir jei man prireiks tavęs po vakarienės, aš paskambinsiu."[14]

Cynthia įsitikinusi, kad jos istorija moko „nebijoti paklausti" net ir tada, kai atrodo, jog tai bus sudėtinga. Šis darbo pasiūlymas buvo nuostabi proga, ypač tiek laiko praleidus namuose. Dauguma moterų būtų sutikusios ir net nebandžiusios derėtis dėl galimybės daugiau laiko skirti šeimai. Kitos būtų atsisakiusios, nes būtų spėjusios, kad net neverta derėtis dėl šeimyninių vakarienių. Cynthia laimėjo dėl savo atvirumo.

Kiekvienas darbas reikalauja pasiaukojimo. Svarbu vengti *bereikalingo* pasiaukojimo. Tai labai sunkiai pasiekiama, nes mūsų darbo kultūra vertina visišką atsidavimą. Mes baiminamės, kad jeigu darbe užsiminsime apie kitus savo prioritetus, mus ims mažiau vertinti. Pačiai teko su tuo susidurti. Jau rašiau, kad vaikams gimus pakeičiau savo darbo valandas, kad galėčiau grįžti namo vakarieniauti. Tačiau apie šį pokytį prabilau tik visai neseniai. Ir nors tai, kad anksčiau išeinu iš darbo, neturi didelės reikšmės, *prisipažinimas*, kad išeinu iš darbo pusę šešių vakaro, virto vos ne didžiausia problema.

Pirmą kartą atvirai prisipažinau apie savo darbo valandas, kai įkūrėme vidinių išteklių grupę „Women@Facebook". Pirmąjį susirinkimą vedė Lori Goler su „Facebooko" inžinierių vadovu Mike'u Schroepferiu, ir jame galėjo dalyvauti visi darbuotojai, įskaitant ir vyrus. Prasidėjus klausimų ir atsakymų valandėlei man buvo užduotas (neišvengiamas) klausimas, kaip man pavyksta suderinti darbą su šeima. Papasakojau, jog grįžusi iš darbo pavakarieniauju su vaikais, o kai jie sugula miegoti, einu prie interneto. Paaiškinau,

jog pasakoju apie savo darbo grafiką todėl, kad noriu paskatinti ir kitas moteris nusistatyti palankius darbo grafikus. Nors šią diskusiją buvau suplanavusi iš anksto, vis tiek jaudinausi. Tiek metų buvau suvaržyta, kad išmokau nieku gyvu neišsiduoti, jog turiu ir kitos veiklos, o ne kūnu ir siela pasišvenčiu darbui. Bijojau ir pagalvoti, kad kas nors, net ir mano pavaldiniai, gali suabejoti mano darbštumu ar atsidavimu. Laimė, taip nenutiko. Keletas žmonių „Facebooke" man padėkojo, kad apie tai užsiminiau, ir viskas.

Po kelerių metų prodiuseris Dyllanas McGee ėmė iš manęs interviu „Makers" vaizdo reportažams. Pokalbyje buvo paliestos pačios įvairiausios temos, įskaitant ir mano darbo grafiką. Vaizdo įrašas buvo paskelbtas internete ir tuoj pat tapo karštų diskusijų objektu. Socialinė žiniasklaida (*ji man pasitarnauja*) visiems leido pareikšti savo nuomonę apie tai, kad iš darbo išeinu pusę šešių vakaro. Gavau gėlių su anonimine padėka. Tuometinis vyriausiasis „Yahoo" advokatas pasakojo, kad jo teisės skyriuje keletas aukštesnes pareigas einančių moterų pasakė, jog mano prisipažinimas jas privertė susimąstyti ir jos ruošiasi sekti mano pavyzdžiu. Rašytojas Kenas Auletta pareiškė, kad tikriausiai nesulaukčiau tokio atgarsio, net jeigu būčiau ką nors užkapojusi kirviu. Nors džiaugiausi, kad galiu leistis į diskusiją, toks dėmesys kartu vertė jaustis keistai, tarsi kažkas tuoj ims prieštarauti ir priekaištauti. Turėjau save įtikinėti, kad tai absurdas. Ir vis dėlto tas triukšmas man padėjo suprasti, kad žemesnes pareigas einančiam žmogui būtų labai sunku paprašyti tokių darbo valandų arba prisipažinti, kad jas turi. Mums dar teks toli nueiti, kad dauguma darboviečių sutiktų leisti dirbti pagal lankstų grafiką. Norėdami, kad tai įvyktų, turime nesiliauti kalbėti apie šią problemą.

Diskusijos gali būti nelengvos, tačiau jos duoda ir teigiamų rezultatų. Negalime pakeisti to, ko nežinome, o kai sužinome, negalime susilaikyti nepakeitę.

Jeigu iš karto atkreipiame dėmesį į problemas, sparčiai tobulėti gali net ir tokia puikiai įsitvirtinusi įstaiga kaip Harvardo verslo mokykla. Joje studijuojančių amerikiečių vyrų akademiniai rezultatai daugybę metų iš eilės buvo geresni už moterų ir svetimšalių studentų. 2010 metais dekanu buvo paskirtas Nitinas Nohria; jis užsibrėžė tikslą išlyginti tą skirtumą. Pirmiausia jis paskyrė Youngme Moon – pirmąją moterį per visą šimtmečio su viršum mokyklos istoriją – magistrantūros studijų prodekane. Ir sukūrė naują etatą lyčių ir įvairovės ekspertei Robin Ely.

Pirmaisiais metais prodekanė Moon dirbo kartu su profesore Frances Frei ir kruopščiai aiškinosi mokyklos tradicijas. Jos apėjo visas auditorijas ir stengėsi sužinoti, su kokiais iššūkiais tenka susidurti moterims ir svetimšaliams studentams. Tos žinios leido sukurti tai, ką dekanas Nohria vadina „dėmesingumo lygmeniu". Jie nepuolė daryti didelių pokyčių, o ėmėsi spręsti kur kas mažesnes problemas – įvedė nedidelius pakeitimus, kuriuos studentai galėjo pritaikyti čia pat, pavyzdžiui, atkreipti daugiau dėmesio į tai, kaip jie kalba auditorijose. Tada paskelbė naują visuotinį vadovo apibrėžimą: „Vadovas yra tas, šalia kurio žmonės tampa geresni ir kuris užtikrina, kad taip bus ir tada, kai jo šalia nebebus." Studentai buvo atsakingi už tai, kaip jų elgesys veikia kitus. Pažeidusieji šią taisyklę ar netgi sudarę sąlygas jos nesilaikyti turėjo atsakyti. Antraisiais metais Harvardo verslo mokykla pradėjo nedidelius grupinius projektus, kad paskatintų bendradarbiauti tuos bendrakursius, kurie paprastai kartu nedirba. Be to, dar buvo sukurtas metų trukmės pratybų kursas studentams, kuriems sunku kalbėti didelei auditorijai.

Iki diplomų įteikimo ceremonijos studentų rezultatai beveik nebesiskyrė. Apdovanojimus gavo proporcingas vyrų, moterų ir svetimšalių studentų skaičius. Buvo pastebėtas dar vienas teigiamas dalykas. Nors rezultatai daug ką nustebino, tačiau ne tik moterys ir

svetimšaliai studentai, bet ir amerikiečiai vyrai liko labiau patenkinti. Visi jautėsi laimingesni, kai aplinkui atsirado tam tikra lygybė. O jai pasiekti užteko dvejų metų.[15]

Socialinių laimėjimų niekas nedalija. Juos reikia išsikovoti. Moterų judėjimo lyderės – nuo Susan B. Anthony iki Jane Addams, Alice Paul, Bellos Abzug, Flo Kennedy ir daugelio kitų – garsiai ir drąsiai pareikalavo teisių, kuriomis mes dabar naudojamės. Dėl jų drąsos mūsų kultūra ir įstatymai pasikeitė visų labui. Praeityje mes su koledžo draugėmis visai be reikalo norėjome atsiriboti nuo sunkiai iškovotų ankstesnių feminisčių pasiekimų. Reikėjo džiaugtis jų pastangomis. Tačiau, užuot tą dariusios, mes prislopinome savo balsus, galvodamos, kad kova baigėsi, ir toks santūrumas pakenkė mums pačioms.

Dabar su pasididžiavimu vadinu save feministe. Jeigu Tipas O'Neillas šiandien būtų gyvas, gal net pasakyčiau jam, kad esu feminizmo palaikymo komandos šokėja. Tikiuosi, kad prie manęs prisidės daugiau moterų ir vyrų, ir jie neatsisakys šio garbingo vardo. Šiuo metu tik 24 procentai Jungtinių Valstijų moterų laiko save feministėmis. Tačiau jeigu joms pasiūlai konkretesnį feminizmo apibrėžimą – „feministas yra žmogus, tikintis socialine, politine ir ekonomine lyčių lygybe", pritariančių moterų skaičius išauga iki 65 procentų.[16] Tai didelis šuolis teisinga linkme.

Pavadinimai gal ir svarbu, tačiau nemanau, kad pažanga pažadina norą prisiklijuoti etiketę. Manau, kad pažanga pažadina norą prabilti apie tai, kaip mus veikia lytis. Nebegalime apsimetinėti, kad šališkumas neegzistuoja, ar vengti kalbėti šia tema. Harvardo verslo mokyklos pavyzdys rodo, kad tikros lygybės siekis daro teigiamą poveikį ne tik organizacijoms, bet tikriausiai suteikia daugiau laimės ir visiems kitiems.

11 skyrius

Bendras darbas vardan lygybės

Šią knygą pradėjau rašyti supratusi, kad nors išsivysčiusiame pasaulyje moterys gyvena geriau nei bet kada anksčiau, vis dėlto tikroji lygybė dar labai toli. Tai kaipgi mums judėti į priekį? Pirmiausia turime suprasti, kad tikroji lygybė labai vėluoja ir ją pavyks pasiekti tik tada, kai visose vyriausybėse ir visose pramonės šakose atsiras vadovių moterų. O norint ten patekti reikia nemažai padirbėti. Mes visi – ir vyrai, ir moterys – turime suprasti ir pripažinti, kad mūsų įsitikinimus temdo stereotipai ir šališkumas, ir kad tai sustiprina dabartinę padėtį. Užuot ignoravę savo skirtumus, turėtume su jais susitaikyti ir juos peržengti.

Ištisus dešimtmečius darėme viską, kad moterys galėtų rinktis – dirbti apmokamą darbą ar nedirbti. Džiaugėmės, kad moterys turi tokią teisę, ir ne veltui. Tačiau vertėtų savęs paklausti, ar pernelyg sureikšmindami asmeninį pasirinkimą nepamiršome paskatinti moterų siekti valdžios postų. Laikas padrąsinti tas merginas ir moteris, kurios nori sėdėti prie stalo, siekti iššūkių ir pasišvęsti karjerai.

Nežiūrint į visa tai, ką įgijome, šiandien nei vyrai, nei moterys neturi tikro pasirinkimo. Kol moterys nesulauks palaikymo iš savo darbdavių, kolegų bei partnerių ir kol jie nepradės dalytis šeimos rūpesčiais, tol nebus ir tikro pasirinkimo. Ir kol vyrai nebus gerbiami už tai, kad padeda namuose, jie irgi neturės tikro pasirinkimo. Lygios galimybės nėra lygios, jeigu žmonės negauna reikiamo

palaikymo, kad galėtų jomis pasinaudoti. Tik tada vyrai ir moterys galės išreikšti savo tikruosius sugebėjimus.[1]

Šių tikslų pasiekti neįmanoma, jeigu sieksime jų pavieniui. Vyrai turi palaikyti moteris, ir norėtųsi, kad tai būtų savaime suprantama, o moterys taip pat turi palaikyti moteris. Stanfordo profesorė Deborah Gruenfeld sako: „Turime rūpintis viena kita, dirbti kartu ir veikti išvien. Veikiant pavieniui mūsų jėga bus mažesnė. Dirbdamos išvien sudarysime penkiasdešimt procentų gyventojų ir tada būsime tikrai stiprios."[2] Tai atrodo taip akivaizdu, tačiau moterys ne visada dirbo išvien. Tiesą pasakius, yra daug liūdnų priešingo elgesio pavyzdžių.

Esame nauja karta ir turime pakeisti savo pažiūras.

2012 metų vasarą mano buvusi bendradarbė iš „Google" Marissa Mayer tapo „Yahoo" kompanijos generaline direktore. Aš ir kelios jos draugės iš „Yahoo" tarybos žinojome, kad iki gimdymo jai liko mažiau nei trys mėnesiai. Žinoma, niekam nekyla jokių klausimų, jeigu vyrai pereina į aukštesnes pareigas, kai jų žmonoms būna likusios vos kelios savaitės iki gimdymo, tačiau apie Marissos padėtį netrukus paskelbė naujienų antraštės. *Fortune 500* kompanijų sąraše ji buvo paskelbta pirmąja nėščia generaline direktore. Feministės džiūgavo. Tada Marissa pranešė: „Mano motinystės atostogos truks kelias savaites ir jų metu aš ketinu dirbti."[3] Tą išgirdusios dauguma feminisčių liovėsi džiūgauti. Kadangi ne kiekviena moteris gali ar nori pasiimti tokias trumpas atostogas, jos aiškino, kad užsibrėždama neprotingus tikslus Marissa gadina visą reikalą.

Ar tai buvo milžiniškas moterų šuolis į priekį ir vienas nedidelis žingsnelis atgal? Tikrai ne. Būdama nėščia Marissa tapo jauniausia generaline direktore *Fortune 500* kompanijos sąraše. Ji pati nusprendė, kaip nori tvarkytis su darbu ir šeima, ir niekada nesakė, kad taip turi elgtis ir kitos moterys. Jeigu ji būtų sutrumpinusi visų „Yahoo" kompanijos darbuotojų motinystės atostogas iki dviejų savaičių,

tada būtų buvę ko nerimauti. Ji to nepadarė, bet vis tiek susilaukė labai daug kritikos. Įsikišo netgi vienas Europos Komisijos narys.[4] Marissa, kaip ir bet kuris kitas žmogus, geriausiai žino, kokios yra jos galimybės tam tikromis aplinkybėmis. O kaip pareiškė žurnalistė Kara Swisher, Marissa „turi vyrą, kuris gali pasirūpinti vaiku, bet, regis, visi apie tai pamiršo".[5] Moterys, kurios nori dviejų savaičių atostogų... ar dviejų dienų... ar dvejų metų... ar dvidešimties metų... nusipelno visiško kiekvieno žmogaus palaikymo.

Marissos patirtis rodo, kad valdžios postus užimančios moterys paprastai sulaukia daugiau dėmesio. Didžioji dauguma vadovų yra vyrai, todėl neįmanoma daryti išvadų iš kokio nors vieno pavyzdžio. Tačiau dėl nedidelio vadovaujančių moterų skaičiaus į vieną moterį dažnai žiūrima taip, tarsi ji atstovautų visai moteriškai lyčiai.[6] O tokie apibendrinimai dažniausiai būna kritiški, nes paprastai žmonės nevertina ir nemėgsta valdžioje esančių moterų. Tai ne tik neteisinga pavienių asmenų atžvilgiu, bet ir sutvirtina stigmą, kad žmonės nemėgsta sėkmės lydimų moterų. Galiu paminėti gerą pavyzdį iš asmeninės patirties: 2012 metų gegužės mėnesį vienas *Forbes* tinklaraštininkas išspausdino straipsnį pavadinimu „Sheryl Sandberg yra Silicio slėnio žavuolė – kaip kitados buvo Kim Polese". Savo palyginimą jis pradėjo nuo technologijų pradininkės, verslininkės ir dešimtojo dešimtmečio vidurio „šviesulio" Kim aprašymo: esą jos sėkmė iš tikrųjų nebuvo pelnyta, ji tiesiog buvo „jauna, graži ir iškalbinga [ir atsirado] reikiamoje vietoje reikiamu metu". Tada straipsnio autorius pareiškė: „Manau, kad Polese yra puiki pasaka su perspėjimu, skirtu... Sheryl Sandberg."[7] *Oi.*

Iki to nutikimo niekada nebuvau susitikusi ar kalbėjusi su Kim, tačiau ji mus abi apgynė. Ji išspausdino savo atsakymą, kad skaitydama šį aprašymą iškart pagalvojusi – *kaip liūdna.* „Kaip liūdna, kad per šiuos du dešimtmečius mūsų pramonės ir visuomenės požiūris į moteris ir lyderystę nė kiek nepažengė į priekį. Šis aprašymas,

kaip ir visi ankstesnieji nekūrybiški, stereotipų paveikti straipsniai, iškraipo faktus." Pataisiusi faktus ji dėstė toliau: „Tai pernelyg apibendrinantis požiūris, kuris skatina įprotį nuvertinti, žeminti ir sumenkinti vadoves moteris."[8] Jai pritarė labai daug skaitytojų ir pavadino tą aprašymą seksistiniu, taigi straipsnio autorius buvo priverstas paskelbti savo atsiprašymą ir pasitraukti.[9]

Jaučiausi dėkinga Kim už palaikymą. Kuo daugiau moterų užstos viena kitą, tuo geriau. Liūdna, tačiau jos tą daro ne visada. Ir atrodo, kad moterys dar rečiau užstoja viena kitą išsakydamos savo poziciją dėl lyčių problemų. Marissą dėl planuojamų motinystės atostogų puolė beveik vienos moterys. Man ir pačiai teko tą patirti. Visiems patinka peštynės – ir visi *labai* mėgsta kačių peštynes. Žiniasklaida gali be galo be krašto rašyti apie tai, kaip moterys puola kitas moteris, o tai atitraukia dėmesį nuo tikrųjų problemų. Jeigu pradedame ginčytis „ji pasakė / ji pasakė", pralaimime visos.

Visiems socialiniams judėjimams tenka susidurti su vidaus nesutarimais iš dalies dėl to, kad aistringi užtarėjai nenori sutikti su kiekviena pozicija ar sprendimu. Niekam ne paslaptis, kad Betty Friedan kvailai atsisakė dirbti kartu ar netgi paspausti ranką Gloriai Steinem. Jos abi tiek daug padarė dėl moterų teisių. O jeigu dar būtų sugebėjusios dirbti kartu? Argi nebūtų pasiekusios dar daugiau?

Šie klausimai rūpi daugeliui. Reikėtų pasistengti kuo greičiau išsiaiškinti savo nuomonių skirtumus, o jeigu nesutariame, visą dėmesį nukreipti į bendrus tikslus. Kalbu ne apie tai, kad reikia mažiau ginčytis, o apie tai, kad reikėtų ginčytis konstruktyviau. Marissos atveju būtų buvę puiku atkreipti dėmesį į jos laimėjimus ir pasiekimus. Tai, kad ji gavo tokį aukštą postą, gali paskatinti kitas kompanijas susimąstyti apie nėščių moterų įdarbinimą prie didelių projektų, o besilaukiančios moterys galbūt drąsiau bandytų ten įsidarbinti. Marissos pasiekimus menkinantys puolimai sumenkino mus visas.

Skaudu, tačiau kartais viena iš kliūčių, trukdanti moterims įgyti daugiau galios, yra aukštas pareigas einančios moterys. Ankstesnių kartų moterys iš dalies teisingai galvojo, kad tik viena moteris turi galimybę pakilti į aukštesnį kokios nors kompanijos postą. Politinio simbolizmo laikais moterys apsidairydavo aplinkui ir, užuot susibūrusios ir išvien stojusios prieš neteisingą sistemą, viena kitą paprastai laikydavo konkurentėmis. Ambicijos kurstė priešiškumą ir baigdavosi tuo, kad moterys imdavo ignoruoti, nuvertinti viena kitą, o kartais net ir kenkti.

Aštuntajame dešimtmetyje šis reiškinys buvo gana paplitęs ir netgi atsirado terminas „bičių motinėlė". Taip buvo apibūdinama sėkmingai dirbanti moteris vadovė (dažniausiai tose verslo šakose, kur paprastai dirba vyrai), kuri naudodavosi savo padėtimi, kad pavaldines, „bites darbininkes", išlaikytų apačioje. Vienoms tai buvo tiesiog būdas išlikti. Kitoms tai buvo galimybė įsitvirtinti visuomenėje, kuri vyrus iškelia aukščiau už moteris. Šiuo atveju „bičių motinėlės" elgesys buvo ne tik lyčių diskriminacijos priežastis, bet ir tos diskriminacijos pasekmė. „Bičių motinėlės" susitaikė su žemesne moterų padėtimi ir, pačios norėdamos pajusti savo vertę, siekė bendrauti tik su vyrais. Šios „bičių motinėlės" paprastai būdavo apdovanojamos už tai, kad nieko nekeičia ir nepaaukština kitų moterų.[10]

Deja, dar ir šiandien kartais sutinkamas toks požiūris – „gali būti tik viena". Nėra priežasčių moterims jaustis konkurentėmis, bet kai kurios vis dar taip jaučiasi. Kartais moterys abejoja savo kolegių atsidavimu darbui, veiklumu ir gebėjimu vadovauti.[11] Per vieną tyrimą buvo pastebėta, kad dėstytojos moterys mano, jog doktorantai labiau suinteresuoti karjera už doktorantes, nors su studentais atliktas tyrimas parodė, kad suinteresuotumas ir atsidavimas darbui nuo lyties nepriklauso.[12] Anot kito tyrimo, jeigu moteriai sekasi, o ypač jeigu tai įvyksta lyčių atžvilgiu šališkame kontekste, ji pradeda rečiau pastebėti lyčių diskriminaciją.[13]

Liūdna galvoti apie tai, kaip moterys stabdo viena kitą. Kaip kartą pasakė buvusi valstybės sekretorė Madeleine Albright: „Pragare yra ypatinga vieta toms moterims, kurios nepadeda kitoms."[14] O pasekmės kur kas skaudesnės nei asmeninės skriaudos. Neigiama moterų nuomonė apie bendradarbes dažnai laikoma objektyviu įvertinimu ir į ją atsižvelgiama labiau nei į vyrų nuomonę.[15] Jeigu moteris rodo šališkumą lyčių atžvilgiu, tai reiškia, kad jį pateisina. Juk neigiama nuomonė, jeigu ją išsako kita moteris, nepriklauso nuo lyties, ar ne? *Netiesa*. Moterys dažnai nesąmoningai menkina kitas moteris, o po kiek laiko tai tarsi aidas sugrįžta atgal. Dėl to jos ne tik tampa seksizmo aukomis, bet gali būti ir jo skatintojos.

Turėkime vilties, kad toks požiūris keičiasi. Neseniai atlikta apklausa parodė, kad „didelį potencialą turinčios moterys", dirbančios verslo srityje, nori „atsimokėti kitoms" ir 73 procentai jų padėjo kitomis moterimis ugdyti savo talentus.[16] Beveik visos moterys, su kuriomis teko susidurti darbe, darė viską, ką galėjo, kad man padėtų. Atlikdama vasaros praktiką „McKinsey" kompanijoje, per Kolorade surengtą kompanijos konferenciją susipažinau su žymia konsultante Diana Farrell. Diana sakė kalbą grupei, kurioje buvau ir aš, o paskui mudvi susitikome – kurgi daugiau? – moterų tualete. Išėjusios pratęsėme pokalbį, ir ji tapo mano artima draugė bei patikima patarėja. Gerokai vėliau ji buvo viena iš nedaugelio, paskatinusių mane priimti „Google" darbo pasiūlymą.

Kuo daugiau moterys padeda viena kitai, tuo daugiau mes padedame sau. Darbas išvien tikrai duoda rezultatų. 2004 metais keturios „Merrill Lynch" kompanijos vadovės ėmė kartą per mėnesį susitikinėti pietų. Jos dalydavosi savo pasiekimais ir nusivylimais. Diskutuodavo apie verslą. Papietavusios grįždavo į darbą ir imdavo girti viena kitos pasiekimus. Jos negalėjo šlovinti savęs, bet galėjo žarstyti pagyras savo kolegėms. Jų karjera ėmė tiesiog klestėti, visos sulaukė paaukštinimo ir buvo paskirtos į direktorių bei vadovaujan-

čių darbuotojų pareigas.[17] „Bičių motinėlė" buvo išvaryta, o spiečius sustiprėjo.

Žinau, kad ne kiekviena sulaukia tokio pozityvaus palaikymo iš kitų moterų, tačiau kad ir kaip būtų keista, mes dažnai to tikimės. Dauguma moterų nelaukia pagalbos iš vyrų, tačiau viliamės atrasti ryšį su tos pačios lyties atstovėmis. Įsivaizduojame, kad moterys veiks išvien, ir galbūt taip yra dėl mūsų pačių šališkumo. Kartą pajutau, kad aukštesnes pareigas einanti moteris su manimi elgiasi netinkamai. Ji už akių skųsdavosi manimi ir mano komanda, o jeigu paklausdavau tiesiai, neprisipažindavo, kad jai neįtinku. Kai pirmą kartą ją sutikau, tikėjausi, kad ji bus sąjungininkė. O pamačiusi, kad ji ne tik nepadeda, bet mano atžvilgiu nusiteikusi tiesiog piktavališkai, pasijutau ne tik nusivylusi – pasijutau išduota.

Sharon Meers paaiškino, kad šitokį jausmą buvo galima nuspėti. Tiek vyrai, tiek moterys iš moterų darbe reikalauja daugiau laiko ir šilumos. Tikimės, kad moterys bus malonesnės, ir supykstame, jeigu jos nepateisina šio lūkesčio. „Manau, kad aukštas pareigas einančios moterys būna „piktos" kitų moterų atžvilgiu, nes tai yra jų protesto išraiška, – sakė Sharon. – Man atrodo, jog taip yra dėl to, kad lygindamos moteris su aukštesnio rango vyrais mes laikomės dvejopo standarto."

Dabar suprantu, kad jeigu su manim taip būtų elgęsis vyras, aš irgi būčiau susierzinusi, tačiau nebūčiau priėmusi šito taip asmeniškai. Laikas atsisakyti dvejopo standarto. Lytis neturėtų nei paskatinti, nei pateisinti šiurkštaus ir menkinančio elgesio. Iš kiekvieno žmogaus turėtume tikėtis, kad jis elgsis profesionaliai ir geranoriškai.

Palaikymo turėtume sulaukti ir iš vyrų, kuriems lyčių lygybės klausimas rūpi tiek pat, kiek ir moterims. 2012 metais Harvardo Kennedy mokyklos studentas Kunalas Modi parašė straipsnį, karštai ragindamas vyrus „Sukilkite prieš šeimos ir darbo problemas". Jis rašė,

kad „vyrai turėtų imtis *aktyvaus* vaidmens dėl bendrų Amerikos verslo rodiklių ir akcininkų grąžos, užtikrinti, kad gabiausi jauni darbuotojai (dažnai moterys...) būtų skatinami siekti karjeros aukštumų... Taigi, vyrai, vienykimės dabar – ne kaip globėjai, sumenkinantys šį poelgį iki kažkokio altruistinio veiksmo savo motinų, žmonų ir dukterų labui, – bet dėl savęs, dėl savo įmonių ir dėl savo šalies ateities."[18]

Pritariu Kunalo išsakytai minčiai, ypač jo raginimui imtis aktyvaus vaidmens. Įvairaus amžiaus vyrai turėtų užsibrėžti pakeisti esamą vadovaujančių vyrų ir moterų santykį. Galima pradėti aktyviai ieškoti kvalifikuotų specialisčių ir jas įdarbinti arba paaukštinti tarnyboje. O jeigu nesiseka rasti kvalifikuotų specialisčių, tai reikia daugiau investuoti į darbuotojų mokymą, mentorystę ir rėmimą, kad moterys turėtų galimybių įgyti reikiamos patirties.

Kampanija „Mes prieš juos" nepadės pasiekti tikrosios lygybės. Nepadės ir kampanija „Mes prieš mus", ką Hastingso universiteto teisės profesorė Joan Williams vadina „lyčių karais". Šie karai vyksta įvairiais frontais, tačiau daugiausia dėmesio susilaukia mamyčių karai, kurie kiršina dirbančias motinas su nedirbančiomis motinomis. Profesorė Williams aiškina: „Mamyčių karai yra tokie sudėtingi todėl, kad abiejose grupėse kovojama dėl tapatybės, kad vyksta dar vienas socialinių idealų konfliktas: idealus darbuotojas yra tas, kuris visada turi laiko darbui, o „gera mama" yra ta, kuri visada turi laiko savo vaikams. Todėl ideali darbuotoja moteris turi įrodinėti, kad nors ji ir ne visą laiką būna su savo vaikais, jos vaikams viskas gerai, gerai, gerai... Moterys, nesiekiančios tapti idealiomis darbuotojomis ir susitaikiusios su lėtesne karjera (arba išvis jos atsisakiusios), turi įrodinėti, kad toks kompromisas buvo būtinas jų šeimos labui. Taigi abi moterų grupės smerkia viena kitą, nes nei vienai nepavyko pasiekti vienas kitam prieštaraujančių idealų."[19]

Profesorė Williams visiškai teisi. Reikalas tas, kad turėdami pasirinkimą visi renkamės skirtingai. Už kiekvieną galimybę tenka

mokėti, ir nepažįstu nė vienos moters, kuriai nors vienas jos priimtas sprendimas nekeltų jokių abejonių. Dėl to nesąmoningai vengiame būti su tais, kurie mums primena apie tai, ko nepasirinkome. Kaltės ir nesaugumo jausmas verčia abejoti savimi, o paskui ir piktintis kitais.

2012 metų birželio mėnesį Barnard'o koledžo prezidentė Debora Spar laiške žurnalui *The Atlantic* aprašė šią sudėtingą būseną ir nagrinėjo, kodėl ji, kartu su daugybe kitų sėkmės lydimų moterų, išgyvena tokį didelį kaltės jausmą. Ji priėjo prie išvados, jog taip yra dėl to, kad mes, moterys, „visą gyvenimą siekėme subtiliai įrodyti, jog perėmėme feminizmo fakelą. Kad nenuvylėme savo motinų ir senelių, kurių dėka turime galimybę įgyvendinti savo ambicijos. Vis dėlto labai akivaizdu, kad mums nesiseka. Feminizmas neturėjo įdiegti mums kaltės jausmo ar paskatinti nuolat varžytis, kas geriau augina vaikus, kieno partneriai geriau bendradarbiauja ar kas turi mažiau laiko miegoti. Jis turėjo mus išlaisvinti – suteikti ne tik galimybę rinktis, bet ir galimybę pasirinkti nesikankinant, kad kažkodėl pasirinkome neteisingai."[20]

Apmokamo darbo nedirbančios mamos kartais verčia mane jausti kaltę, o kartais net ir suerzina. Pasitaiko akimirkų, kai atrodo, kad jos mane smerkia, ir įsivaizduoju, jog ir joms kartais atrodo, kad aš jas smerkiu. Tačiau jeigu pavyksta nustumti kaltės ir nesaugumo jausmą, pasijuntu dėkinga. Namie triūsiančių gimdytojų – daugiausia mamų – gebėjimai padeda išlaikyti mokyklas, ne pelno siekiančias organizacijas ir bendruomenes. Pamenate mamą, kuri pareiškė, kad mano sūnus šv. Patriko dieną turėtų vilkėti žalios spalvos marškinėlius? Ji yra nenuilstanti mūsų klasės ir bendruomenės savanorė. Savo sunkiu darbu ji pasitarnauja daugybei žmonių.

Visuomenė jau seniai linkusi nepakankamai vertinti tuos, kurie dirba ne už atlyginimą. Mano mama galėjo labai akivaizdžiai tą pajusti. Ji septyniolika metų daugiau nei visą darbo dieną dirbo

mama ir tuo pat metu buvo Sovietų Sąjungos žydų užtarėja. Ji suprato, jog atlygis už jos pastangas yra tai, kad ji prisideda prie geresnio persekiojamų žmonių gyvenimo kitoje pasaulio pusėje, tačiau dauguma mūsų rajono gyventojų jos darbo nelaikė tiek pat svarbiu kaip „tikras darbas". Žmonės ją laikė „tiesiog namų šeimininke", sumenkindami jos realų, tik neapmokamą vaikų auginimo darbą ir kovą už žmonių teises.

Visi trokštame to paties: neabejoti dėl savo pasirinkimo ir jausti, kad aplinkiniai mus vertina. Taigi pirmiausia pradėkime vertinti viena kitą. Apmokamą darbą dirbančios mamos namie triūsiančias mamas turėtų laikyti tikromis darbuotojomis. O namie triūsiančios mamos turėtų lygiai taip pat gerbti ir tas, kurios pasirinko kitokį gyvenimo būdą.

Prieš kelerius metus lankiausi JAV karinio jūrų laivyno akademijoje ir ten sutikau nepaprastą moterį, kuri ruošėsi tapti pirmąja karininke JAV povandeniniame laivyne. Ji nerimavo dėl savo naujojo statuso ir puikiai suprato, kaip rizikuoja, nes yra moteris, o *ne* vyras. Paprašiau jos parašyti, kaip jai sekasi. Po metų ji atsiuntė nuoširdų laišką. „Tikrai buvau pasiruošusi susidurti su pasipriešinimu ir jaustis nuvertinta, – rašė ji. – Bet to nebuvo. Nuo pat pirmos akimirkos, kai įžengiau į laivą, jaučiausi gerbiama ir galiu nuoširdžiai pasakyti, kad esu visavertė komandos narė." Deja, ji prisipažino, kad jos pareigos papiktino kitą pusę – karių žmonas. Tarnybos draugų žmonos ją užsipuolė sausumoje vykusiame „pasveikinimo" vakarėlyje ir pažėrė kaltinimus, kad ji yra „liemenėles deginanti feministė, norinti įrodyti savo tiesą". Ji buvo priversta ginti pasirinktą karjerą, reputaciją ir asmeninį gyvenimą. „Tai mane sukrėtė! Tikriausiai nesunku įsivaizduoti, kaip tai buvo nemalonu! – rašė ji. – Kaip įmanydama stengiausi atsakyti į jų klausimus ir laikytis savo pozicijos. Po kiek laiko jos atsitraukė ir užsipuolė mano vyrą!"

Reikia daug dirbti, jeigu norime visa tai peržengti. Turime dabar pat nutraukti lyčių karus ir užtikrinti ilgalaikę taiką. Tikroji lygybė bus pasiekta tik tada, kai *visi* pradėsime priešintis mus stabdantiems stereotipams. Baimė dėl kitų žmonių pasirinkimo trukdo visiems. Derėtų sutelkti savo energiją ir išsivaduoti iš šio užburto rato.

Sharon Meers pasakoja istoriją apie mokyklos tėvų susitikimą, per kurį vaikai pristatė savo tėvus. Sharon duktė Sammy parodė į savo tėtį ir pasakė: „Tai Steve'as, jis daro pastatus, panašiai kaip architektas, ir mėgsta dainuoti." Tada parodė į Sharon ir pasakė: „Tai Sharon, ji parašė knygą, ji visą laiką dirba ir niekada nepasiima manęs iš mokyklos." Išgirdusi tokią ataskaitą Sharon sugebėjo atsispirti kaltės jausmui. Ji pasakoja: „Supykau ant socialinių normų, verčiančių dukterį jaustis keistai, kadangi mama jų neatitinka."

Mums reikia sukurti pasaulį, kuriame nebeliks tokių socialinių normų. Jeigu daugiau vaikų matys, kaip vaikus iš mokyklos pasiima tėtis ir kaip mama dirba darbe, tiek mergaitės, tiek berniukai suvoks, kad ir jie ateityje gali turėti daugiau galimybių rinktis. Lūkesčiai priklausys ne nuo lyties, o nuo asmeninių troškimų, gabumų ir pomėgių.

Puikiai žinau, jog dauguma moterų tiesiog stengiasi kaip nors išgyventi kiekvieną dieną ir nesusimąsto, kad keisti socialines normas reikia ateities kartų labui.[21] Taip pat žinau, kad daug talentingų moterų daro viską, kas įmanoma, kad pasiektų viršūnę, ir atsimuša į sistemos barjerus. O kiek daug moterų atsitraukia, nes nemato kitos išeities... Man tai primena Leymah Gbowee tvirtinimą, kad mums reikia daugiau moterų valdžioje. Jeigu valdžia reikalaus pakeisti taisykles, tada jos ir bus pakeistos. Man paprašius „Google" skyrė automobilių statymo vietas nėščiosioms, ir jos tebėra, nors aš jau daug metų nedirbu toje kompanijoje. Pokyčiai reikalingi ir viršuje, ir apačioje.

* * *

Mano mama, palyginti su manimi, turėjo mažiau galimybių rinktis, bet tėčio palaikoma ji visada daug dirbo. Kai buvau vaikas, ji buvo atsidavusi mama ir savanorė. Kai įstojau į koledžą, ji grįžo mokytis anglų, kaip antrosios kalbos, mokytojos profesijos. Ji penkiolika metų visu etatu dirbo mokytoja ir jautė, kad tai yra jos pašaukimas. „Kitados manęs prašė tapti visos mokyklos administratore, – pasakojo mama. – Atsisakiau, nes norėjau likti klasėje ir dirbti su savo mokiniais. Buvau ten, kur ir norėjau būti."

2003 metais mama metė darbą, kad galėtų rūpintis savo pasiligojusiais tėvais. Ji nenorėjo nutraukti mokytojos karjeros, bet šeima jai visada buvo svarbiausias dalykas gyvenime. Mirus mano seneliams ji vėl grįžo į darbą. Mama įkūrė ne pelno siekiančią organizaciją „Ramybė ausims: išsaugokite klausą" (Ear Peace: Save Your Hearing), siekiančią, kad jauni žmonės neapkurstų nuo triukšmo. Šešiasdešimt penkerių ji grįžo į mylimą mokytojos darbą, pradėjo vesti seminarus ir skaityti paskaitas įvairaus amžiaus mokiniams.

Mama visą gyvenimą nenuleido rankų. Ji išaugino vaikus, padėjo savo tėvams oriai ir patogiai nugyventi paskutinius metus ir tebėra atsidavusi ir mylinti žmona, mama ir močiutė. Ji visada padėdavo savo bendruomenei ir pasauliui. Ji yra mano įkvėpėja.

Mama norėtų, kad visuomenėje vyrautų tikra lygybė. Ji mato kliūtis, su kuriomis vis dar susiduria moterys, bet mato ir naujas galimybes. Ji tiki, kad daugelis gali pasiekti tai, ką pasiekiau aš, ir dar daugiau. Sutinku. O svarbiausia, kad su tuo sutinka daugybė moterų, su kuriomis teko bendrauti. Jos kabarojasi aukštyn džiunglių sporto salėje ir kupinos optimizmo, entuziazmo ir pasitikėjimo savimi artėja prie savo ilgalaikės svajonės.

Nuo mūsų priklauso, ar sugriausime tą įsišaknijusį įsitikinimą, kad „moterys negali daryti to ir ano". Jeigu nuleidusios rankas kar-

tosime, kad „to padaryti neįmanoma“, tada tik užtikrinsime, kad tai *niekada* ir nebus įmanoma.

Šią knygą rašiau norėdama padrąsinti moteris svajoti plačiai, tiesti kelią per kliūtis ir pasinaudoti visu savo pajėgumu. Viliuosi, kad kiekviena moteris užsibrėš savo tikslus ir su džiaugsmu jų sieks. Taip pat tikiuosi, kad kiekvienas vyras su džiaugsmu prisidės ir palaikys moteris darbe ir namuose. Kai pradėsime naudoti visų žmonių gabumus, mūsų įstaigos dirbs produktyviau, namuose bus daugiau laimės, o ten augančių vaikų nestabdys riboti stereotipai.

Žinau, kad patekti į savo organizacijos viršūnę daugumai moterų tikrai nėra svarbiausias dalykas. Nenoriu jų išskirti ar nekreipti dėmesio į jų pagrįstą susirūpinimą. Tikiu, kad jeigu daugiau moterų nenuleis rankų ir bus priekyje, tai padės pakeisti pasaulio valdžios struktūrą ir visiems atsiras daugiau galimybių. Jeigu valdžioje bus daugiau moterų, laikui bėgant su *visomis* moterimis bus imta elgtis teisingiau. Bendra patirtis padeda įsijausti į kitų padėtį, o tai savo ruožtu gali paskatinti mums reikalingus pokyčius institucijose.

Kritikai šaiposi iš mano įsitikinimo, kad jeigu moterų rankose bus valdžia, tai jos padės viena kitai. Juk taip būdavo toli gražu ne visada.[22] Galiu lažintis. Pirmoji moterų banga, pakilusi iki vadovų postų, buvo labai negausi, ir siekdamos išsilaikyti dauguma jų labiau stengėsi prisitaikyti, o ne padėti kitoms. Dabartinės vadovės vis labiau nori kalbėti atvirai. Kuo daugiau moterų bus valdžioje, tuo mažiau reikės paklusti spaudimui ir tuo labiau bus galima padėti kitoms moterims. Tyrimai jau dabar rodo, kad kompanijos, kuriose dirba daugiau vadovių moterų, pasižymi geresne darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo politika, jose mažiau skiriasi vadovaujančių vyrų ir moterų atlyginimai ir ten dirba daugiau vidutinio rango vadovių moterų.[23]

Didelis ankstesnių kartų įdirbis reiškia, kad mes galime pasiekti lygybę. Vadovių trūkumą galime išlyginti *dabar.* Kiekviena

asmeninė sėkmė palengvina kito žmogaus kelią į sėkmę. Mes galime tą pasiekti – dėl savęs, dėl viena kitos, dėl savo dukterų ir dėl savo sūnų. Jeigu labiau pasistengsime dabar, kita banga galbūt bus paskutinė. Ateityje nebebus vadovių moterų. Bus tiesiog vadovai.

Gloria Steinem, išėjusi į gatves kovoti už galimybes, kurias dabar daugelis priima kaip savaime suprantamą dalyką, citavo prieš ją gatvėmis žygiavusią Susan B. Anthony ir baigė kalbą tokiais žodžiais: „Mes nenorime, kad jaunos moterys būtų priverstos jausti dėkingumą. Tegu jos jaučiasi nedėkingos, kad eitų toliau.“[24] Toks požiūris tinka ir šiandien. Reikia dėkoti už tai, ką turime, bet nesitenkinti dabartine padėtimi. Toks nepasitenkinimas kursto norą keistis. Turime eiti toliau.

Žygis link tikrosios lygybės tęsiasi. Jis tęsiasi vyriausybės koridoriuose, korporacijose, akademijose, ligoninėse, teisės firmose, ne pelno siekiančiose organizacijose, tyrimų laboratorijose ir kiekvienoje didelėje ir mažoje organizacijoje. Esame skolingos ankstesnėms ir būsimoms kartoms, kurios pratęs šią kovą. Tikiu, kad darbe daugiau moterų gali užimti vadovaujamuosius postus. Tikiu, kad vyrai gali daugiau padėti namie. Ir tikiu, kad taip mes sukursime geresnį pasaulį, kuriame už pusę įstaigų bus atsakingos moterys, o už pusę namų bus atsakingi vyrai.

Labai laukiu tokio pasaulio, kokio noriu visiems vaikams – saviškiams taip pat. Tikiuosi, kad išorinės ar vidinės kliūtys, kurios gali stabdyti ar versti abejoti savo pasirinkimu, nepastos kelio mano sūnui ir dukteriai, ir jie galės pasirinkti, ką nori veikti gyvenime. Jeigu sūnus nuspręs auginti vaikus, tikiuosi, kad kiti jį už tai gerbs ir palaikys. O jeigu duktė norės visą dieną dirbti ne namie, tikiuosi, kad ji bus ne tik gerbiama ir palaikoma, bet ir mėgstama už savo pasiekimus.

Tikiuosi, kad abu mano vaikai atsidurs ten, kur nori būti. Ir kad atradę savo tikrąjį pašaukimą visiškai jam pasišvęs.

Kalbėkime...

Norėčiau, kad ši knyga ne užbaigtų, o pradėtų pokalbį. Kviečiu prisijungti prie „Būkime prieky“ (Lean In) bendruomenės www.facebook.com/leaninorg ir pratęsti diskusiją. Kalbėkime apie šias problemas ir palaikykime vieni kitus. Kviečiami bet kokio amžiaus moterys ir vyrai.

Taip pat kviečiu apsilankyti www.leanin.org tinklalapyje, kur rasite praktinių patarimų ir asmeninių istorijų, galinčių padėti įgyvendinti savo tikslus. Čia galėsite nagrinėti įvairias temas, kurios svarbios siekiant sėkmės – nuo efektyvių derybų iki savo stipriųjų pusių suvokimo. Taip pat galite sukurti nedideles bendraamžių grupes ar prisijungti prie jau esamų „Lean In Circles“, kurios organizuoja asmeninius susitikimus ir nuolat skatina bei padeda tobulėti.

Padėka

Esu dėkinga daugeliui, kurie tikėjo šiomis idėjomis ir įdėjo didelę dalį savo proto ir širdies, kad knyga *Būkime prieky* išvystų šviesą.

Noriu išreikšti nuoširdžią padėką savo bendraautorei Nell Scovell. Nuo 2011 metų „Forrestal" paskaitos JAV karinio jūrų laivyno akademijoje mudvi kartu kūrėme ir rašėme pranešimus. Kai gimė mintis apie šią knygą, supratau, kad imsiuosi ją rašyti tik tuo atveju, jeigu su manimi bendradarbiaus Nell. Ji atsakė, kad „ne tik sutinka, bet visiškai sutinka", o tai daug pasako apie jos atsidavimą. Kad galėtų visą dėmesį skirti knygai, ji pasiėmė atostogas televizijoje, kur dirba rašytoja prodiusere ir žurnaliste. Taikydamasi prie mano įtempto grafiko, ji dirbdavo naktimis, anksti rytais, savaitgaliais ir per šventes. O svarbiausia – ji primygtinai prašė ieškoti tinkamiausio būdo kalbėti apie šias sudėtingas ir opias problemas tol, kol jį atrasime. Nell kalbos dovanai gali prilygti tik jos puikus humoro jausmas ir nepalaužiamas tikėjimas, kad jeigu į valdžią ateis daugiau moterų, tai padės sukurti teisingesnį ir geresnį pasaulį. Noriu jai padėkoti ne tik už kompetenciją ir visišką atsidavimą, bet ir už draugystę, kurią labai vertinu. Kiekviename šios knygos puslapyje jos širdies balsas skamba įtikinamai ir aiškiai.

Marianne Cooper irgi pusantrų metų gyveno šia knyga ir į ją įdėjo didelę dalį širdies. Marianne yra Stanfordo universiteto Clayman lyčių tyrimų instituto sociologė ir lyčių bei socialinės nelygybės specialistė, taigi buvo pagrindinė šios knygos tyrėja ir joje pritaikė savo žinių bagažą. Ji pasižymi nepaprastu kruopštu-

mu, ir man neteko sutikti kito žmogaus, kuris gebėtų taip puikiai apibendrinti tyrimus, kad jie būtų glausti, suprantami ir įtikinami. Jos blaivi mąstysena, gilios įžvalgos ir analitiškas tikslumas mane labai daug ko išmokė.

Ši knyga nebūtų pasirodžiusi be Jennifer Walsh. Tvirtas Jennifer įsitikinimas, neįtikėtina valia ir užsispyrimas nieku gyvu nepriimti neigiamo atsakymo įtikino mane parašyti šią knygą. Ji nesiliovė kartoti, kad rašymas bus svarbi mano pačios asmeninė kelionė, ir buvo teisi. Jennifer mane lydėjo nuo pradžios iki galo, palaikė ir drąsino, o svarbiomis akimirkomis primindavo, dėl ko aš tą darau.

Redaktorė Jordan Pavlin taip tikėjo šiuo projektu, kad ne vieną mėnesį skyrė daug laiko tam, kad aš galiausiai apsispręsčiau rašyti. Ji padėjo išskirti pagrindines mintis, paversti jas antraštėmis, o paskui ir skyriais. Jordan teigia, jog niekada nėra skaičiusi anekdoto, kurio, jos manymu, nebūtų įmanoma išplėtoti, ir nuolat prašydavo, kad dažniau pasakočiau apie savo patirtis ir emocijas. Taip pat noriu nuoširdžiai padėkoti vyriausiajai „Knopf" leidyklos redaktorei Sonny Mehtai, dėl kurios nuolatinio palaikymo šis projektas taip greitai išvydo dienos šviesą.

Rašant šią knygą tiesiog nepakeičiami buvo Davidas Dreyeris ir Ericas Londonas. Šie nuostabūs žodžio meistrai buvo patikimi mano patarėjai ir gilinosi į kiekvieną juodraštį nuo pirmo iki paskutinio. Jie pasižymėjo nepriekaištinga nuovoka ir kompetencija visais atvejais – tiek siūlydami knygos struktūros pokyčius, tiek šlifuojant paskutines smulkmenas. Jie niekada (*niekada!*) nenukrypdavo nuo temos, sugebėdavo pažvelgti į problemas iš įvairių pusių, patardavo iš karto ir su humoru. Neįkainojamų patarimų ir palaikymo sulaukiau iš Ellioto Scharge'o, Brandee Barker, Sarah Feinberg, Debbie Frost ir ypač iš Ashley Zandy. Buvo nuostabu taip artimai dirbti su Ellen Feldman ir Amy Ryan, tapau priklausoma nuo jų tiksliai

parenkamų žodžių, dėmesingumo detalėms ir neįtikėtinos kantrybės. Gina Bianchini, Rachel Thomas ir Debi Hemmeter savo aistrą ir atsidavimą šios knygos temai įgyvendino įkurdamos „Lean In" bendruomenę.

WME komanda prižiūrėjo kiekvieną šios knygos smulkmeną. Ari Emanuelis užvirė visą šį reikalą, supažindindamas mane su Jennifer, ir aš noriu padėkoti jam už draugystę ir visada smagius bei palaikančius jo skambučius. Nepaprastai vertinga buvo Tracy Fisher pagalba, nes ji buvo atsakinga už visus tarptautinius knygos reikalus ir su atsidavimu prižiūrėjo kiekvieną šio leidinio detalę ir jo mastelį. Aš nuoširdžiai pasitikėjau jos kompetencija ir patarimais. Taip pat jaučiuosi skolinga Theresai Brown, Margaret Riley, Kathleen Nishimoto, Caitlin Moore, Raffaellai De Angelis, Laurai Bonner, Annemarie Blumenhagen, Ericui Zohnui, Michelle Feehan, Rachel McGhee, Covey Crolius, Oliviai Shean, Caitlin Mahony, Janine Kamouh ir Davidui Youngui.

Nuoširdžiai dėkoju Armintai Saladžienei, kad įžanginiame žodyje pasidalijo savo stiprybe ir išmintimi. Jos, NASDAQ OMX Baltijos regiono vadovės ir kelių įmonių valdybų bei tarybų pirmininkės, profesiniai pasiekimai ir veikla nevyriausybinėse organizacijose yra įkvėpimas visoms moterims. Esu dėkinga už tai, kad ji rado laiko papasakoti savo istoriją, ir už jos kasdien rodomą pavyzdį.

Dirbant prie šio knygos leidimo teko bendradarbiauti su puikiu partneriu – „Baltų lankų" leidykla ir jos komanda, kuriai vadovauja Artūras Surgutanovas. Taip pat noriu padėkoti Kotrynai Žukaitei ir Akvilinai Vutencaitei-Milienei už jų pastangas ir atliktą darbą. Knygą išvertė Jovita Groblytė. Taip pat jaučiuosi labai laiminga, kad sulaukiau Kristinės Šatrovskos ir Tatjanos Zoldnerės iš „Andrew Nurnberg Associates" palaikymo.

Jeigu skaitėte šią knygą, tai žinote, kaip man svarbu gauti grįžtamąjį atsaką, ir aš esu nepaprastai dėkinga daugeliui žmonių, iš kurių

sulaukiau atsiliepimų. Mano brolienė Amy Schefler ėmėsi padėti nuo pat pirmos akimirkos, kai nusprendžiau rašyti. Kai dirbau su pirminiu variantu, ji atsiuntė savo išsamius pamąstymus apie aprašomas temas, apklausė visas savo drauges, papasakojo savo istorijas ir daugybę kartų skaitė kiekvieno skyriaus juodraštį. Mane įkvėpė ne tik jos entuziazmas ir aistra šiam projektui, bet ir jos meilė bei palaikymas.

Gloria Steinem pasidalijo savo išmintimi, nes prieš šešerius metus man nusišypsojo laimė su ja susipažinti. Jaučiuosi jai skolinga, nes ji negailėjo savo laiko ir padėjo man suvokti, su kokiais iššūkiais tenka susidurti moterims. Dar neteko sutikti žmogaus, kuris taip giliai mąstytų apie moteris ir visą žmoniją. Ji kiekvieną klausimą nagrinėja su begaliniu atidumu, humoru ir nepaprastu noru sukurti teisingą pasaulį. Jos, kaip aktyvistės, pastangos mus ir toliau skatina eiti pirmyn link tikrosios lygybės. Gloria yra rašytoja ir sugeba vienu sakiniu kuo puikiausiai apibendrinti bet kurią temą, dėl to šioje knygoje gausu jos citatų. Posakį „vidinis perversmas" pasiskolinau iš Glorios, ir tai yra nuoroda į jos knygą *Vidinė revoliucija* (*Revolution from Within*). Šioje knygoje jos žodžius cituoju su meile ir dėkingumu.

Arianna Huffington jau daug metų mane nuolat palaiko visose mano gyvenimo srityse. Ji iš viso pasaulio siuntė man savo pastabas apie knygos juodraščius, dosniai dalijosi savo įžvalgomis ir giliu kultūrinių tendencijų suvokimu. Oprah Winfrey skatino nuolatos prisiminti šios knygos tikslą. Jeigu pradėdavau abejoti ar pasakoti savo asmenines patirtis, mintyse – arba Oprah atsiųstoje SMS žinutėje – išgirsdavau jos balsą, primenantį, kaip svarbu išlikti nuoširdžiai. Gene'as Sperlingas yra vienas labiausiai užsiėmusių mano pažįstamų žmonių, bet sugebėjo atrasti laiko parašyti daug puslapių svarbių patarimų. Kalbant apie viešąją politiką ir problemas, kurios veikia visų sluoksnių žmones, Gene'as turi neįtikėtiną talentą užčiuopti pačią problemos esmę.

Mane aplankė vaikystės draugė Mindy Levy su šeima, ir aš paprašiau jos perskaityti vieną skyrių. Pasirodo, kad ji puikiai išmano teksto struktūrą ir sandarą, vėliau ji tai sėkmingai pritaikė ir skaitydama kitus skyrius. Mellody Hobson ragino kalbėti iš širdies, su giliu įsitikinimu ir pasitikėjimu. Iš jos galima pasimokyti, ką reiškia būti moterimi ir dėl to neatsiprašinėti. Karen Kehela Sherwood padėjo išgryninti keletą pagrindinių idėjų, o tarp jų ir suvokimą, kad požiūrį į besiderančią moterį galima panaudoti kaip derybų įrankį. Mano koledžo laikų kambario draugė Carrie Weber sėdėjo iki išnaktų ir redagavo kiekvieną sakinį taip, kaip jau daugybę metų redagavo ir kitus mano rašinius. Tik labai brangi draugė ir patyrusi rašytoja gali padėti taip, kaip padėjo ji.

Daugelis mielai sutiko perskaityti juodraščius ir pasidalijo savo pastebėjimais, nors terminai kartais ir labai spausdavo. Nuoširdžiai ačiū Stephanie Flanders, Molly Graham, Larry'ui Summersui, Billui McKibbenui, Tinai Bennett, Scottui ir Cliai Tierney, Amandai McCall, Jami Passer, Michelle Ebersman, Stephenui Paului, Dianai Farrell, Adamui Freedui, Philui Deutchui, Marne Levine, Joeliui Kaplanui, Ericui Antonowui, Lornai Borenstein, Marcusui Buckinghamui, Michaelui Grimesui, Annai Fieler, Kim Scott, Kim Jabal, Carole Geithner, Donui Grahamui, Zanderiui Lurie ir Michaelui Balaoingui.

Daug žmonių padėjo atlikti tyrimus, kuriais remiasi ši knyga. Shelly Correl ir Lori Mackenzie iš Stanfordo Clayman lyčių tyrimo instituto mane supažindino su Marianne, o vėliau padėjo jai, kad ji turėtų galimybę tiek laiko skirti šiam projektui. Stanfordo universiteto Tarptautinių lyginamųjų studijų programos doktorantė Mana Nakagawa atliko tarptautinius tyrimus, dėl kurių knyga tapo aktuali pasaulinei publikai. Profesorė Deborah Gruenfeld iš Stanfordo verslo mokyklos jau daugiau nei prieš penkerius metus ėmė šviesti mane lyčių problemų klausimais ir nenustoja to daryti

iki šiol. Harvardo švietimo mokyklos dekanė Kathleen McCarthey išaiškino tyrimą apie vaiko priežiūrą ir ugdymą ankstyvoje vaikystėje. Stanfordo aukštosios verslo mokyklos profesorė Jennifer Aaker leido panaudoti savo tyrimus apie tai, kaip ieškant laimės svarbu užsibrėžti tikslus. Harvardo profesorė Hannah Riley Bowles savo atostogų sąskaita praleido ne vieną valandą su manimi, telefonu diskutuodama apie derybų klausimus. Stanfordo aukštosios verslo mokyklos profesorius Francis Flynnas žingsnis po žingsnio paaiškino Heidi / Howardo atvejo tyrimo atradimus. Sharon Meers dosniai pasidalijo visais tyrimų rezultatais, kuriuos ji daug metų rinko savo knygai *Getting 50/50*. Vyriausioji „Catalyst" tyrimų vadovė Christine Silva pateikė svarbių detalių apie keletą tyrimų. Vyriausioji „Pew Social & Demographic Trends" projekto tyrėja Kim Parker paaiškino „Pew" tyrimų ataskaitas apie lytis ir karjeros siekius. Ypač noriu padėkoti „SurveyMonkey" metodologijos viceprezidentui Philui Garlandui už jo įžvalgas ir pagalbą analizuojant statistiką.

Dėkoju Diveshui Makanui iš „Iconiq" už organizacinę ir struktūrinę pagalbą bei Gariui Stiffelmanui iš „Ziffren Brittenham" už jo pastabumą. Taip pat norėčiau padėkoti Jillui Gillettui ir Chrisui Sanagustinui už tai, kad padėjo Nell dirbti prie šio projekto.

Noriu labai padėkoti visoms moterims ir vyrams, kurie susisiekė su manimi po „TEDTalk" ir kitų mano pasisakymų, ir papasakojo apie savo patirtis, kovas ir pergales. Jeigu ne jų atsiliepimai ir mintys, nebūčiau tęsusi pokalbio šia tema ir nebūčiau rašiusi šios knygos. Kai pritrūksta įkvėpimo, aš ir vėl iš naujo skaitau jų laiškus.

Taip pat jaučiuosi skolinga daugybei žmonių, kurie man suteikė galimybes ir davė patarimus einant karjeros keliu. Larry Summersas pasisiūlė būti mano baigiamojo darbo vadovu, pasiūlė pirmąjį darbą baigus koledžą ir iki šiol vaidina svarbų vaidmenį mano gyvenime. Pirmasis mano viršininkas Lantas Pritchettas

išmokė mane atidžiai nagrinėti duomenis ir sakyti nepagražintą tiesą. Ericas Schmidtas, Larry Page'as, Sergey Brinas ir Omidas Kordestani pasamdė mane dirbti „Google" ir visą laiką mane palaikė, nors aš visiškai neturėjau reikiamos patirties. Richardas Skolnikas, Salimas Habayebas ir Maria Clark mane pakvietė prisidėti prie jų komandos Pasaulio banke Indijoje. Mokantis koledže Dougas Elmendorfas padėjo įkurti moterų ekonomikos grupę, ir aš per kelerius metus turėjau galimybę daug ko iš jo išmokti. Atsidūrus kritiškose karjeros kryžkelėse daug svarbių patarimų davė Donas Grahamas, Pat Mitchell ir Johnas Doerras, Danas Rosensweigas, Michaelas Lyntonas, Bobas Igeris, Howardas Schultzas ir Bobas Rubinas. Fredas Kofmanas pasidalijo savo įžvalgomis apie lyderystę, autentiškumą ir atsakomybę.

Man pasisekė, kad turiu galimybę kasdien dirbti su nepaprastais „Facebooko" žmonėmis. Jau daugiau nei dešimt metų dirbu kartu su Camille Hart. Jos kompetencija, puiki nuovoka ir nuolatinės pastangos dirbti produktyviai padeda man tiek daug nuveikti, ir už tai esu jai be galo dėkinga. Mano kolegos Chrisas Coxas, Mike'as Schroepferis, Elliotas Schrage'as, Davidas Ebersmanas, Tedas Ullyotas, Libby Leffler, Charltonas Gholsonas, Kelly Hoffman, Anikka Fragodt, Ericas Antonowas, Davidas Fischeris, Lori Goler ir Danas Rose'as verčia mane siekti aukštų standartų, siūlo draugystę ir paramą, o dėl to kasdien verta eiti į darbą. Markas Zuckerbergas man suteikė kartą gyvenime pasitaikančią progą ir iki šiol mane įkvepia ir palaiko. Sekdama jo pavyzdžiu išmokau nusibrėžti kursą, ir jis mane padrąsino daryti tai, ką daryčiau, jei nebijočiau.

Jaučiuosi palaiminta, kad viso projekto metu ir visą laiką mane supa mylintys draugai. Taip pat esu dėkinga savo vaikystės draugėms Eve Greenbarg, Mindy Levy, Jami Passer, Beth Redlich, Elise Scheck, Pam Srebrenik, Brook Rose, Merle Saferstein ir Amy Trachter bei savo artimiausiems dabartiniams draugams Carrie Weber,

Marne Levine, Philui Deutchui, Katie ir Scottui Mitic, Craigui ir Kirsten Nevill-Manning, Adamui Freedui, Joeliui Kaplanui, Cliai ir Scottui Tierney, Kim Jabal, Lornai Borenstein, Davidui Lawee, Chamathui Palihapitiyai, Zanderiui Lurie, Kim Keating, Dianai Farrell, Scottui Pearsonui, Lori Talingting ir Larry'ui Brilliantui.

Visą gyvenimą mane nepaprastai palaikė mano šeima. Noriu išreikšti didžiausią padėką ir meilę savo tėvams Adelei ir Joeliui Sandbergams, savo broliui Davidui Sandbergui, seseriai Michelle Sandberg, anytai Paulai Goldberg, vyro svainiams Amy Schefler, Marcui Bodnickui bei Robe'ui ir Leslye Goldbergams ir krikšto dukrai Elise Geithner.

Ši knyga ne tik skatina tikrąją partnerystę; ji pati yra kelių tikrų partnerysčių rezultatas. Nell vyras Colinas Summersas pristabdė savo architekto karjerą, kad galėtų rūpintis jų vaikais. Jis jau dvidešimt metų nuolatos palaiko jos karjerą. Colinas prisidėjo prie šios misijos skaitydamas knygos juodraščius, aptarinėdamas jos turinį per nesuskaičiuojamą daugybę pietų ir vakarienių ir tuo, kad jam teko vienam dalyvauti keliuose mokyklos renginiuose. Gal kai kas ir sako, kad mamoms labiau pritinka auginti vaikus, o Nell nė kiek neabejoja, kad ir tėvai gali auginti vaikus su didele meile, atsidavimu ir džiaugsmu.

Marianne vyras Scottas Saywellis paskatino ją imtis šio projekto nežiūrint į tai, kad iš pradžių ji to daryti nenorėjo. Gavusi mano pasiūlymą ji pati rašė knygą ir augino kūdikį, kuris buvo alergiškas maistui ir prastai miegojo. Scottas atkakliai tvirtino, kad jie ras būdų kaip viską suderinti, tada pertvarkė savo darbo ir miego grafiką taip, kad tai pavyktų. Jis ne tik palaikė, bet ir džiaugėsi dėl Marianne.

Ir galiausiai noriu padėkoti savo be galo nuostabiam vyrui Dave'ui Goldbergui. Dave'as yra mano geriausias draugas, artimiausias patarėjas, atsidavęs tėvas ir gyvenimo meilė. Abu žinojome, kad šią

knygą rašysiu pirmiausia mūsų bendro laiko sąskaita, taigi rašyti *Būkime prieky* buvo ne tik mano, bet ir jo sprendimas. Jis, kaip visuomet, kantriai, supratingai, su humoru ir meile palaikė mane kiekviename žingsnyje.

Nuorodos

Įžanga. Vidinis perversmas

1 International Labour Organizations, *ILO Global Estimates of Forced Labour, Results and Methodology*, Geneva, ILO Publications, 2012, p. 13–14, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_182004.pdf.

2 Caroline Wyatt, „What Future for Afghan Woman Jailed for Being Raped?“, BBC News, Pietų Azija, 2012 m. sausio 14 d., http://www.bbc.co.uk/news/world-south-asia-16543036.

3 JAV valstybės departamento duomenimis, pasaulyje yra 195 nepriklausomos valstybės. Žr. U.S. Department of State, *Independent States in the World*, faktų suvestinė, 2012 m. sausis, http://www.state.gov/s/inr/rls/4250.htm#note3. Nepriklausomų valstybių, kuriose moterys eina prezidento, ministro pirmininko ar kitas svarbias valstybines pareigas, skaičius gautas iš naujausios CŽV informacijos, pateiktos iki knygos išleidimo. Žr. Central Intelligence Agency, *Chiefs of State & Cabinet Members of Foreign Governments*, 2012 m. gruodis, https://www.cia.gov/library/publications/world-leaders-1/pdf-version/December2012ChiefsDirectory.pdf. Tačiau skaičiuojant atsižvelgta į du pokyčius, kurie neatsispindi CŽV informacijoje: 2013 metais savo pareigas pradės eiti pirmoji Pietų Korėjos prezidentė moteris Park Geun-hye, o 2012 metų gruodžio mėnesį pasibaigė Šveicarijos prezidentės Eveline Widmer-Schlumpf kadencija. Verta paminėti, kad Šveicarijai vadovauja Federalinė Taryba, kurią sudaro septyni nariai. Kiekvienais metais Šveicarijos Federalinis Susirinkimas iš septynių narių išrenka prezidentą ir viceprezidentą. 2013 metais Šveicarijos prezidentas bus Ueli Maureris. Tačiau trys iš septynių Federalinės Tarybos narių yra moterys (Eveline Widmer-Schlumph, Simonetta Sommaruga ir Doris Leuthard). Rinkimų laikas ir dažnumas visose šalyse yra skirtingas. Taigi bendras valstybės arba vyriausybės vadovių skaičius keisis priklausomai nuo kitų rinkimų rezultatų.

[4] Inter-Parliamentary Union, *Women in National Parliaments*, 2012, http://www.ipu.org/wmn-e/world.htm.

[5] Center for American Women and Politics, „Women Who Will Be Serving in 2013", http://www.cawp.rutgers.edu/fast_facts/elections/2013_womenserving.php; Center for American Women and Politics, „Record Number of Women Will Serve in Congress; New Hampshire Elects Women to All Top Posts", *Election Watch*, 2012 m. lapkričio 7 d., http://www.cawp.rutgers.edu/press_room/news/documents/PressRelease_11-07-12.pdf.

[6] Žr. Inter-Parliamentary Union, *Women in National Parliaments*, 2013, http://www.ipu.org/wmn-e/arc/classif010713.htm.

[7] Inter-Parliamentary Union, *Women in National Parliaments*.

[8] Patricia Sellers, „Fortune 500 Women CEOs Hits a Milestone", CNNMoney, 2012 m. lapkričio 12 d., http://postcards.blogs.fortune.cnn.com/2012/11/12/fortune-500-women-ceos-3/.

[9] Catalyst, *2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Executive Officers and Top Earners*, 2012 m. gruodis, http://www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-executive-officers-and-top-earners. Pagal „Catalyst" apibrėžimą, „vykdomasis pareigūnas" yra tas, kurį „paskiria ir išrenka direktorių taryba", įskaitant „generalinį direktorių ir ne daugiau kaip du žemesnius jam atsiskaitančius asmenis", bei asmenys, kurie „Vertybinių popierių ir biržos komisijos (SEC) sąrašuose nurodyti kaip vykdomieji pareigūnai"; žr. 1 turinys, Methodology Section, *2009 Catalyst Census: Fortune 500*, http://www.catalyst.org/etc/Census_app/09US/2009_Fortune_500_Census_Appendix_1.pdf;

Catalyst, *2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors*, 2012 m. gruodis, http://www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors; Catalyst, *Targeting Inequity: The Gender Gap in U.S. Corporate Leadership*, 2010 m. rugsėjis, http://www.jec.senate.gov/public/index.cfm?a=Files.Serve&File_id=90f0aade-d9f5-43e7-8501-46bbd1c69bb8.

[10] U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *2011 Job Patterns for Minorities and Women in Private Industry*, 2011 EEO-1 National Aggregate Report, 2011, http://www1.eeoc.gov/eeoc/statistics/employment/jobpat-eeo1/index.cfm (pagal Lygių įdarbinimo galimybių komisijos (EEOC) apibūdinimą, į aukščiausių įmonės pareigybių sąrašą įeina vykdomieji ir aukštesnio rango darbuotojai bei vadovai); Catalyst, *2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors*; Center for

American Women and Politics, *Record Number of Women Will Serve in Congress.* Taip pat žr. Catalyst, *Women of Color Executives: Their Voices, Their Journeys*, 2001 m. birželis, http://www.catalyst.org/publication/54/women-of-color-executives-their-voices-their-journeys.

11 European Commission, „Women on Boards: Vice-President Viviane Reding and Markus Klimmer, Managing Director at Accenture Discuss Challenges and Opportunities", 2013 m. gegužės 14 d., http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-430_en.htm.

12 European Commission, „National Factsheet: Gender Balance in Boards", 2013 m. sausis, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-lt_en.pdf.

13 Ariane Hegewisch, Claudia Williams, Anlan Zhang, *The Gender Wage Gap: 2011*, faktų suvestinė, 2012 m. kovas, http://www.iwpr.org/publications/pubs/the-gender-wage-gap-2011; Carmen DeNavas-Walt, Bernadette D. Proctor, Jessica C. Smith, *Income, Poverty, and Health Insurance Coverage in the United States: 2010*, U.S. Census Bureau, Current Population Reports, P60-239, Washington, D.C., U.S. Government Printing Office, 2011, p. 12, http://www.census.gov/prod/2011pubs/p60-239.pdf. Nurodomi duomenys išvesti iš vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumo, remiantis vidutiniu metiniu atlyginimu. Pasak Federalinės sutarčių laikymosi programos Darbo skyriaus vyriausiosios programų patarėjos dr. Pamelos Coukos, dažniausiai minimas lyčių atlyginimų skirtumas skaičiuojamas remiantis vyrų ir moterų vidutinio metinio darbo užmokesčio skirtumu. Kitas dažnai naudojamas lyčių atlyginimų skaičiavimas paremtas vidutiniu vyrų ir moterų savaitinio darbo užmokesčio skirtumu. Pasak kai kurių mokslininkų, pastarasis būdas yra tikslesnis, nes tada galima tiksliau apskaičiuoti bendrą išdirbtų valandų skirtumą, o kadangi vyrai dažnai dirba daugiau valandų negu moterys, tas skirtumas gali sudaryti dalį darbo užmokesčio skirtumo. Kiti ginčijasi, kad geriau skaičiuoti atsižvelgiant į vidutines metines pajamas, nes į tą sumą įeina daugiau kompensacijų rūšių (tokių kaip premijos, pensijos ir t. t.). Svarbiausia yra tai, kad skaičiuojant ir vienaip, ir kitaip moterys vis tiek uždirba mažiau negu vyrai. Pagal naujausius duomenis apie vidutinį metinį darbo užmokestį, moterys uždirba 77 centus, palyginti su kiekvienu vyrų uždirbtu doleriu. Pagal naujausius duomenis apie vidutinį metinį darbo užmokestį, moterys uždirba 82 centus, palyginti su kiekvienu vyrų uždirbtu doleriu.

14 Marlo Thomas, „Another Equal Pay Day? Really?", *The Huffington Post*, 2011 m. balandžio 12 d., http://www.huffingtonpost.com/marlo-thomas/equal-pay-day_b_847021.html.

[15] Čia cituojami 2010 metų duomenys. Žr. European Commission, *Progress on Equality Between Women and Men in 2011: A Europe 2020 Initiative*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2012, http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/progress_on_equality_between_women_and_men_in_2011.pdf.

[16] Čia pateikiami naujausi 2010 metų duomenys. Nekoreguotas vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumas atspindi procentinį skirtumą tarp vidutinio vyrų ir moterų valandinio bruto darbo užmokesčio ir vidutinio vyrų valandinio bruto darbo užmokesčio. Žr. Daiva Atmanaviciene, „Gender pay-gap between salaries of men and women – the case of Lithuania", Education International, http://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/pay%20gap%20overview%20(detailed).pdf.

[17] Sociologė Arlie Russell Hochschild savo knygoje *Antroji pamaina* (*The Second Shift*, New York, Avon Books, 1989, p. 12) panaudojo posakį „delsianti revoliucija".

[18] Reikia pažymėti, kad ne visos vadovės moterys palaiko moterų interesus. Žr. Nicholas D. Kristof, „Women Hurting Women", *New York Times*, 2012 m. rugsėjo 29 d., http://www.nytimes.com/2012/09/30/opinion/sunday/kristof-women-hurting-women.html?hp. 11-ame skyriuje galima rasti tyrimus ir diskusijas apie tai, kaip didesnis moterų skaičius valdžioje pasitarnautų visoms moterims.

[19] Joanna Barsh, Lareina Yee, *Special Report: Unlocking the Full Potential of Women in the U.S. Economy*, McKinsey & Company, 2011 m. balandis, p. 6, http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential.aspx.

1 skyrius. Ambicijų vadovauti trūkumas: ką darytum, jei nebijotum?

[1] Nuo 1981 iki 2005 metų nedirbančių, ištekėjusių ir vaikus auginančių baltaodžių moterų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, skaičius sumažėjo nuo 25,2 procento iki 21,3 procento, o labiausiai – 1993 metais (iki 16,5 procento). Nuo dešimtojo dešimtmečio vidurio ši grupė padidėjo, ir iš darbo rinkos pasitraukė daugiau moterų. Vis dėlto atrodo, kad šie skaičiai nusistovi ir nebegrįžta prie tų rodiklių, kurie vyravo prieš tris ar keturis dešimtmečius (Stone, Hernandez, 2012). Pasitraukimo iš darbo rinkos pavyzdys parodo bendrus moterų užimtumo rodiklius nuo 1960 metų. Nuo 1960 iki 1990 metų moterų aktyvumas darbo rinkoje labai sparčiai

augo ir didžiausias buvo 1999 metais, kai dirbo net 60 procentų moterų. Nuo 1999 metų moterų užimtumo rodikliai po truputį mažėjo (Bureau of Labor Statistics, 2007 ir 2011). Kaip rodo istoriniai moterų užimtumo pavyzdžiai, 1993 metais darbą metė labai nedaug moterų ir tą dešimtmetį buvo užfiksuotas didžiausias moterų užimtumas; labiausiai jis išaugo tarp 1999 ir 2002 metų, o 2002 metais jau buvo užfiksuota bendro moterų užimtumo rodiklių mažėjimo pradžia (Stone, Hernandez, 2012). Taigi pastaruoju metu sumažėjęs moterų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, užimtumo lygis susijęs su kitų grupių, įskaitant vaikų neturinčių moterų ir vyrų, užimtumo sumažėjimu. Atrodo, kad visa tai iš dalies lemia silpna darbo rinka (Boushey, 2008). Nepaisant tokio aktyvumo darbo rinkoje nuosmukio, aukštąjį išsilavinimą turinčių motinų užimtumo rodikliai, palyginti su visų kitų motinų užimtumo rodikliais, yra aukščiausi (Stone, Hernandez, 2012). Anot dabartinių JAV surašymo biuro tyrimų, jaunos, menkesnio išsilavinimo ir ispanų kilmės moterys su vaikais dažniau linkusios pasitraukti iš darbo rinkos (Kreider, Elliott, 2010). Tyrimus apie pasitraukimą iš darbo rinkos ir moterų užimtumo rodiklius galima rasti Pamela Stone, Lisa Ackerly Hernandez, „The Rhetoric and Reality of 'Opting Out'“, *Women Who Opt Out: The Debate over Working Mothers and Work-Family Balance*, ed. Bernie D. Jones, New York, New York University Press, 2012, p. 33–56; Heather Boushey, „'Opting Out?' The Effect of Children on Women's Employment in the United States“, *Feminist Economics*, 14, 2008, Nr. 1, p. 1–36; Rose M. Kreider, Diana B. Elliott, „Historical Changes in Stay-at-Home Mothers: 1969–2009“, straipsnis pristatytas kasmetiniame Amerikos sociologų asociacijos susitikime Atlantoje 2010 metų rugpjūtį, http://www.census.gov/population/www/socdemo/ASA2010_Kreider_Elliott.pdf; Bureau of Labor Statistics, *Changes in Men's and Women's Labor Force Participation Rates*, The Editor's Desk, 2007 m. sausio 10 d., http://www.bls.gov/opub/ted/2007/jan/wk2/art03.htm; Bureau of Labor Statistics, *Women in the Labor Force: A Datebook*, ataskaita 1034, 2011 m. gruodis, http://www.bls.gov/cps/wlf-databook-2011.pdf.

Nors didelė dalis moterų ir motinų dirba, palyginti su kolegomis vyrais, tarp jų matyti ryškus užimtumo skirtumas. Aukštąjį išsilavinimą turinčių vyrų ir moterų apklausos rodo, kad vyrų užimtumo lygis ir darbo valandų skaičius po aukštojo mokslo studijų yra didesni už moterų, ypač už vaikus auginančių moterų. Trijų Harvardo absolventų laidų – 1969–1972 m., 1979–1982 m. ir 1989–1992 m. – apklausa parodė, kad,

praėjus penkiolikai metų nuo studijų baigimo, maždaug 90–94 procentai vyrų ir maždaug 60–63,5 procento moterų dirba visus metus visu etatu. Dar mažiau – nuo 41 iki 47 procentų – moterų, turinčių aukštąjį išsilavinimą ir auginančių du vaikus, dirba visus metus visu etatu (Goldin, Katz, 2008). Čikagos Bootho verslo mokyklos absolventų nuo 1990 iki 2006 metų apklausa parodė, kad kasmet nuo 92 iki 94 procentų studijas baigusių vyrų dirba visus metus visu etatu. Baigusios studijas 89 procentai moterų dirba visus metus visu etatu. Tačiau laikui bėgant šis procentas mažėja ir po šešerių metų lieka 78 procentai visus metus visu etatu dirbančių moterų. Po devynerių metų jų skaičius sumažėja iki 69 procentų. O praėjus dešimčiai ir daugiau metų nuo studijų baigimo lieka tik 62 procentai visus metus visu etatu dirbančių moterų. Vaikus auginančių moterų skaičius dar mažesnis. Praėjus dešimčiai ar daugiau metų nuo studijų baigimo, tik apie pusė moterų, auginančių vieną ar daugiau vaikų, dirba visus metus visu etatu. Imant bet kuriuos metus po studijų, užfiksuota ne daugiau kaip 1 procentas nedirbančių ir tik 2–4 procentai ne visu etatu dirbančių vyrų. O nedirbančių arba ne visu etatu dirbančių moterų skaičius su laiku didėja taip, kad praėjus dešimčiai ar daugiau metų nuo studijų yra 17 procentų nedirbančių ir 22 procentai ne visu etatu dirbančių moterų. Dar mažiau vyrų ir moterų dirbo mažiau nei penkiasdešimt dvi savaites per metus. Apklausa parodė dar ir tai, kad vaikus auginančios moterys per savaitę dirbo 24 procentais mažiau valandų negu vidutinis vyras, o vaikų neturinčios moterys dirbo 3,3 procento mažiau valandų negu vidutinis vyras (Bertand, Goldin, Katz, 2010).

2000 metais paskelbtõs dvylikos geriausių magistrantūros studijų absolventų nuo 1981 iki 1995 metų apklausos rezultatai parodė, kad visu etatu dirba 95 procentai vyrų ir tik 71 procentas moterų. Praėjus ilgesniam laikui nuo studijų visu etatu dirbančių moterų skaičius buvo vis mažesnis (Catalyst, Center for the Education of Women at the University of Michigan, University of Michigan Business School, 2000). Daugiau apie šiuos tyrimus galima rasti Claudia Goldin, Lawrence F. Katz, „Transitions: Career and Family Life Cycles of the Educational Elite“, *American Economic Review: Papers & Proceedings* 98, 2008, Nr. 2, p. 363–369; Marianne Bertrand, Claudia Goldin, Lawrence F. Katz, „Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors“, *American Economic Journal: Applied Economics* 2, 2010, Nr. 3, p. 228–255; Catalyst, Center for the Education of Women at the Univer-

sity of Michigan, University of Michigan Business School, *Women and the MBA: Gateway to Opportunity*, 2000.

2 Judith Rodin, pokalbis su autore 2011 m. gegužės 19 d.

3 National Center for Education Statistics, „Table 283: Degrees Conferred by Degree-Granting Institutions, by Level of Degree and Sex of Student: Selected Years, 1869-70 through 2021-22“, *Digest of Education Statistics*, 2012, http://nces.ed.gov/programs/digest/d12/tables/dt12_283.asp.

4 Čia pateikiami 2011 metų duomenys. Bakalauro ir aukštojo išsilavinimo lygmenys paremti tarptautine standartizuota švietimo klasifikacija. Minėti skaičiai nurodo A lygio aukštąjį išsilavinimą, į kurį įeina teorinių pagrindų programos, skirtos studentams paruošti stoti į aukštesnio lygio mokslinių tyrimų programas ir aukštus reikalavimus keliančias profesijas. Šios programos dažniausiai siūlomos universitetuose (ir ne tik) ir trunka nuo trejų iki ketverių ar daugiau metų. Žr. „Lithuania: Gross tertiary graduation ratio (first degree), female, World Bank, 2013, http://www.quandl.com/WORLDBANK-World-Bank/LTU_SE_TER_CMPL_FE_ZS-Lithuania-Gross-tertiary-graduation-ratio-first-degree-female.

5 Eurostat, „Persons of the Age 20 to 24 Having Completed at Least Upper Secondary Education by Sex“, 2012, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00186&language=en.

6 Hanna Rosen, *The End of Men: And the Rise of Women*, New York, Riverhead Books, 2012.

7 Debra Myhill, „Bad Boys and Good Girls? Patterns of Interaction and Response in Whole Class Teaching“, *British Educational Research Journal* 28, 2002, Nr. 3, p. 350.

8 Apklausoje dalyvavo keturi tūkstančiai dalyvių iš keturiolikos kompanijų, kurių dauguma įtrauktos į *Fortune 500* sąrašą arba yra panašaus dydžio įmonės. Žr. Joanna Barsh, Lareina Yee, *Unlocking the Full Potential of Women at Work*, McKinsey & Company, 2012 m. balandis, p. 7, http://www.mckinsey.com/careers/women/~/media/Reports/Women/2012%20WSJ%20Women%20in%20the%20Economy%20white%20paper%20FINAL.ashx.

Dauguma tyrimų apie aukštesnių pareigų siekį rodo, kad tarp moterų ir vyrų egzistuoja spraga ir kad vyrai dažniau nei moterys siekia valdžios. 2003 metų Šeimos ir darbo instituto, „Catalyst“ ir Bostono koledžo Darbo ir šeimos centro atliktas tyrimas su aukšto lygio vadovais parodė, kad 19 procentų vyrų ir tik 9 procentai moterų norėtų užimti

generalinio direktoriaus arba valdybos nario postą. Ta pati apklausa parodė, kad 54 procentai vyrų ir tik 43 procentai moterų tikisi užimti aukštesniųjų vadovų postus. O tarp tų vadovų, kurie prisipažino sumažinę savo siekius (25 procentai), moterų buvo daugiau nei vyrų (34 procentai moterų ir 21 procentas vyrų). Tiek vyrai, tiek moterys paprastai nurodydavo priežastį, kodėl jie sumažino savo siekius – 67 procentams labai svarbu buvo tai, kad „turėsiu aukoti asmeninį arba šeimos gyvenimą". Dar vertėtų pažymėti, kad paprastai savo siekius labiau linkusios sumažinti tos moterys, kurios mano, kad siekiant panaikinti įprastus barjerus buvo padaryta labai nedaug, o ne tos, kurios galvoja, jog pažanga įvyko. Žr. Families and Work Institute, Catalyst, Center for Work & Family at Boston College, *Leaders in a Global Economy: A Study of Executive Women and Men*, 2003 m. sausis, p. 4, http://www.catalyst.org/publication/80/leaders-in-a-global-economy-a-study-of-executive-women-and-men.

Anot 2003 metais atlikto tyrimo, nagrinėjusio verslo studentų karjeros siekius, 81 procentas vyrų ir tik 67 procentai moterų siekia aukščiausio lygio valdžios pozicijų. Žr. Gary N. Powell, D. Anthony Butterfield, „Gender, Gender Identity, and Aspirations to Top Management", *Women in Management Review* 18, 2003, Nr. 1, p. 88–96.

2007 metų tyrimas su magistrantūroje studijavusiais dirbančiais vadovais ir specialistais irgi parodė, kad moterys daug rečiau siekia valdžios. Žr. Barrie Litzsky, Jeffrey Greenhaus, „The Relationship Between Gender and Aspirations to Senior Management", *Career Development International* 12, 2007, Nr. 7, p. 637–659. Atlikus apklausą su absolventais, kurie nuo 1981 iki 1995 metų baigė dvylika geriausių magistrantūros studijų programų, paaiškėjo, kad 60 procentų vyrų ir tik 44 procentai moterų visiškai arba iš dalies sutinka su teiginiu, kad „nori siekti aukštesnio posto". Žr. Catalyst, Center for the Education of Women at the University of Michigan, University of Michigan Business School, *Women and the MBA*. „McKinsey & Company" tyrimas parodė, kad, palyginti su vyrais, moterų noras kilti tarnyboje su amžiumi mažėja greičiau. Tyrimo išvada ta, kad bet kuriuo amžiaus tarpsniu „vyrai dažniau nori prisiimti daugiau atsakomybės darbe ir daryti didesnę įtaką rezultatams". Žr. Joanna Barsh, Lareina Yee, *Special Report: Unlocking the Full Potential of Women in the U.S. Economy*, McKinsey & Company, 2011 m. balandis, p. 6, http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential.aspx.

Nors dauguma tyrimų rodo, kad vyrai dažniau nei moterys siekia aukštų postų, ryški išimtis pasimatė 2004 metų „Catalyst" atliktoje apklausoje, kurioje dalyvavo 700 aukštas pareigas einančių vadovių moterų ir 250 vyresniųjų vadovų vyrų, dirbusių *Fortune 1000* kompanijose. Per tyrimą pastebėta, kad ir vyrai, ir moterys panašiai siekia užimti generalinio direktoriaus postą (55 procentai moterų ir 57 procentai vyrų). Dar šis tyrimas parodė, kad linijines ir funkcines pareigas einančios moterys dažniau nei vyrai siekė generalinio direktoriaus posto. Žr. Catalyst, *Women and Men in U.S. Corporate Leadership: Same Workplace, Different Realities?* 2004, p. 14–16, http://www.catalyst.org/publication/145/women-and-men-in-us-corporate-leadership-same-workplace-different-realities.

Siūloma keletas paaiškinimų, kodėl moterų siekiai yra žemesni už vyrų, įskaitant ir tai, kad moterims atrodo, jog savo asmeninėmis savybėmis jos neatitinka reikalavimų kandidatui į aukštesniojo vadovo postą, nes šie reikalavimai paprastai apibūdinami labai vyriškais terminais; moterims atrodo, kad jų laukia pernelyg daug kliūčių; moterys nenori karjeros kelti aukščiau už šeimą; moterys, kitaip nei vyrai, nesureikšmina aukštesnėms pareigoms būdingų ypatybių, tokių kaip aukštas atlyginimas, galia ir prestižas; merginų ir moterų požiūrį ir profesinių tikslų pasirinkimą veikia lyčių vaidmenų socializacija; moterys dažniau dirba darbovietėse, kur nėra daug galimybių tobulėti, ir dėl tokios nepalankios struktūrinės padėties yra priverstos sumažinti savo siekius. Šiuos paaiškinimus galima rasti Litzsky, Greenhaus, „The Relationship Between Gender and Aspirations to Senior Management", p. 637–659. Moterų išsilavinimo ir profesinio pasirinkimo analizę galima rasti Jacquelynne S. Eccles, „Understanding Women's Educational and Occupational Choices: Applying the Eccles et al. Model of Achievement-Related Choices", *Psychology of Women Quarterly* 18, 1994, Nr. 4, p. 585–609. Analizę, kaip struktūrinė padėtis formuoja siekius, galima rasti Naomi Casserir, Barbara Reskin, „High Hopes: Organizational Position, Employment Experiences, and Women's and Men's Promotion Aspirations", *Work and Occupations* 27, 2000, Nr. 4, p. 438–463; Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation*, 2-as leidimas, New York, Basic Books, 1993.

9 Alison M. Konrad ir kt., „Sex Differences and Similarities in Job Attribute Preferences: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin* 126, 2000, Nr. 4, p. 593–641; Eccles, „Understanding Women's Educational and Occupational Choices", p. 585–609. Aukštą kvalifikaciją turinčių moterų apklausa parodė, kad užimti „vadovo postą" svarbiu karjeros tikslu laiko

tik 15 procentų moterų. Žr. Sylvia Ann Hewlett, Carolyn Buck Luce, „Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success", *Harvard Business Review* 83, 2005, Nr. 3, p. 48. Tyrimas apie pageidautinas darbo savybes parodė, kad vyrai dažniau nei moterys pirmenybę teikia tokiam darbui, kuris gali pasiūlyti iššūkius, galią ir įtaką, didelę atsakomybę, riziką, galimybes siekti bei tobulėti ir prestižą. Moterys linkusios teikti pirmenybę tokiam darbui, kuris leidžia padėti kitiems, kuriame jos galės tobulinti savo įgūdžius ir gebėjimus ir pakankamai laiko skirti šeimai. Naujausią šios temos tyrimų apžvalgą galima rasti Erica S. Weisgram, Lisa M. Dinella, Megan Fulcher, „The Role of Masculinity/Femininity, Values, and Occupational Value Affordances in Shaping Young Men's and Women's Occupational Choices", *Sex Roles* 65, 2011, Nr. 3–4, p. 243–258.

10 Linda Schweitzer ir kt., „Exploring the Career Pipeline: Gender Differences in Pre-Career Expectations", *Relations Industrielles* 66, 2011, Nr. 3, p. 422–444. Tyrimas, atliktas su 23 413 vidurinę mokyklą baigusių Kanados studentų, parodė, kad 10 procentų vyrų ir tik 5 procentams moterų svarbiausias karjeros prioritetas yra galimybė per trejus metus po studijų užimti vadovo postą.

11 Hewlett, Luce, „Off-Ramps and On-Ramps", p. 48. Atlikus šį tyrimą su aukštą kvalifikaciją turinčiais moterimis ir vyrais paaiškėjo, kad beveik pusė vyrų ir tik maždaug trečdalis moterų save laiko „be galo ambicingais" arba „labai ambicingais". Verta pažymėti, kad save „labai ambicingomis" laikė moterys, dirbančios verslo (43 procentai), teisės ir medicinos srityse (51 procentas).

12 Eileen Patten, Kim Parker, *A Gender Reversal on Career Aspirations*, Pew Research Center, 2012 m. balandis, http://www.pewsocialtrends.org/2012/04/19/a-gender-reversal-on-career-aspirations/. Faktas, kad jaunos moterys sėkmingai karjerai skiria daugiau dėmesio negu jauni vyrai, nėra susijęs su išsilavinimo siekiu. Koledžo absolventai vyrai ir moterys iki keturiasdešimties metų beveik vienodai pabrėžia karjeros svarbą. Lyčių skirtumas labai akivaizdus tarp aukštojo išsilavinimo neturinčių ir jaunesnių nei keturiasdešimties metų žmonių. Šios išvados remiasi nedidelės apimties pavyzdžiais ir jas derėtų vertinti atsargiai.

13 Tūkstantmečio karta paprastai vadinami žmonės, gimę nuo 1980 iki 2000 metų.

14 Anot tūkstantmečio suaugusiųjų tyrimo, 36 procentai vyrų ir tik 25 procentai moterų pažymėjo „visiškai sutinkantys" su teiginiu „aš siekiu vado-

vo posto visose srityse, kuriose dirbu". Žr. Darshan Goux, *Millennials in the Workplace*, Bentley University Center for Women and Business, 2012, p. 17–25, http://www.bentley.edu/centers/sites/www.bentley.edu.centers/files/centers/cwb/millennials-report.pdf.

2008 metais atliktas „Girl Scouts" tyrimas parodė, kad nėra skirtumo, kaip mergaitės ar berniukai siekia vadovauti ir įsivaizduoja save vadovais. Mergaitės labiau jaudinasi dėl priešiško visuomenės požiūrio. Trečdalis mergaičių, kurios nenorėjo būti vadovėmis, aiškino, kad jos „bijo būti išjuoktos", kad „žmonės ant jų supyks", kad jos „pasirodys mėgstančios vadovauti" arba kad „žmonės jų nemėgs". Žr. Girl Scout Research Institute, *Change It Up: What Girls Say About Redefining Leadership*, 2008, p. 19, http://www.girlscouts.org/research/pdf/change_it_up_executive_summary_english.pdf.

15 Samantha Ettus, „Does the Wage Gap Start in Kindergarten?", *Forbes*, 2012 m. birželio 12 d., http://www.forbes.com/sites/samanthaettus/2012/06/13/kindergarten-wage-gap/.

16 Atlikus tyrimą su aukštos kvalifikacijos vyrais ir moterimis, turinčiais mandatą siekti politinio posto, paaiškėjo, kad 62 procentai vyrų ir 46 procentai moterų svarsto galimybę balotiruotis. Tyrimas parodė, kad 22 procentai vyrų ir 14 procentų moterų galvoja apie galimybę balotiruotis ateityje. Be to, vyrai beveik 60 procentų dažniau nei moterys save laikė „labai tinkamais" balotiruotis. Žr. Jennifer L. Lawless, Richard L. Fox, *Men Rule: The Continued Under-Representation of Women in U.S. Politics*, Washington, D.C., Women & Politics Institute, American University School of Public Affairs, 2012 m. sausis, http://www.american.edu/spa/wpi/upload/2012-Men-Rule-Report-final-web.pdf.

17 Apklausus daugiau nei keturis tūkstančius vidurinių mokyklų moksleivių paaiškėjo, kad tik 22 procentams mergaičių ir net 37 procentams berniukų būsimame darbe yra „be galo svarbu" arba „labai svarbu" „vadovauti kitiems žmonėms". Anot apklausos rezultatų, 37 procentams mergaičių ir 51 procentui berniukų atrodo „be galo svarbu" arba „labai svarbu" būsimame darbe „pačiam būti viršininku". Žr. Deborah Marlino, Fiona Wilson, *Teen Girls on Business: Are They Being Empowered?* The Committee of 200, Simmons College School of Management, 2003 m. balandis, p. 21, http://www.simmons.edu/som/docs/centers/TGOB_report_full.pdf.

18 Jenna Johnson, „On College Campuses, a Gender Gap in Student Government", *Washington Post*, 2011 m. kovo 11 d., http://www.washingtonpost.

com/local/education/on-college-campuses-a-gender-gap-in-student-government/2011/03/10/ABim1Bf_story.html.

19 Tyrimus, kaip agresyvios moterys laužo socialines normas, galima rasti Madeline E. Heilman ir kt., „Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks", *Journal of Applied Psychology* 89, 2004, Nr. 3, p. 416–427; Alice H. Eagly, Steven J. Karau, „Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders", *Psychological Review* 109, 2002, Nr. 3, p. 573–598; Madeline E. Heilman, „Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent up the Organizational Ladder", *Journal of Social Issues* 57, 2001, Nr. 4, p. 657–674.

20 Gayle Tzemach Lemmon, „We Need to Tell Girls They Can Have It All (Even If They Can't)", *The Atlantic*, 2012 m. liepos 29 d., http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/06/we-need-to-tell-girls-they-can-have-it-all-even-if-they-cant/259165/.

21 Tyrimų apžvalgas galima rasti May Ling Halim, Diane Ruble, „Gender Identity and Stereotyping in Early and Middle Childhood", in: *Handbook of Gender Research in Psychology: Gender Research in General and Experimental Psychology*, vol. 1, ed. Joan C. Chrisler and Donald R. McCreary, New York, Springer, 2010, p. 495–525; Michael S. Kimmel, Amy Aronson, eds., *The Gendered Society Reader*, 3-ias leid., Oxford, Oxford University Press, 2008; Campbell Leaper, Carly Kay Friedman, „The Socialization of Gender", in: *Handbook of Socialization: Theory and Research*, ed. Joan E. Grusec, Paul D. Hastings, New York, Guilford Press, 2007, p. 561–587.

22 Melissa W. Clearfield, Naree M. Nelson, „Sex Differences in Mother's Speech and Play Behavior with 6, 9, and 14-Month-Old Infants", *Sex Roles* 54, 2006, Nr. 1–2, p. 127–137. Anot tyrimų, tėvai linkę daugiau kalbėtis su savo dukterimis negu su sūnumis. Be to, motinų ir dukterų pokalbiai būna emociškai sudėtingesni, jos daugiau kalbasi tarpusavyje ir motinos labiau palaiko dukteris negu sūnus. Tyrimo apžvalgą galima rasti Clearfield, Nelson, „Sex Differences in Mother's Speech and Play Behavior", p. 127–137; Gretchen S. Lovas, „Gender and Patterns of Language Development in Mother-Toddler and Father-Toddler Dyads", *First Language* 31, 2011, Nr. 1, p. 83–108.

23 Emily R. Mondschein, Karen E. Adolph, Catherine S. Tamis-Le Monda, „Gender Bias in Mothers' Expectations About Infant Crawling", *Journal of Experimental Child Psychology* 77, 2000, Nr. 4, p. 304–316.

24 Clearfield, Nelson, „Sex Differences in Mother's Speech and Play Behavior", p. 127–137.

Per dar vieną tyrimą buvo stebimos beveik aštuoni šimtai šeimų keturiose viešose vietose ir pastebėta, kad trijose iš keturių vietų berniukams dažniau nei mergaitėms buvo leista vaikščioti vieniems. Žr. G. Mitchell ir kt., „Reproducing Gender in Public Places: Adults' Attention to Toddlers in Three Public Places", *Sex Roles* 26, 1992, Nr. 7–8, p. 323–330.

25 Emma Gray, „Gymboree Onesies: 'Smart Like Dad' for Boys, 'Pretty Like Mommy' for Girls", *The Huffington Post*, 2011 m. lapkričio 16 d., http://www.huffingtonpost.com/2011/11/16/gymboree-onesies_n_1098435.html.

26 Andrea Chang, „JC Penney Pulls 'I'm Too Pretty to Do Homework' Shirt", *Los Angeles Times* blog, 2011 m. rugpjūčio 31 d., http://latimesblogs.latimes.com/money_co/2011/08/jcpenney-pulls-im-too-pretty-to-do-homework-shirt.html.

27 Per pastaruosius keturiasdešimt metų buvo atlikta daug tyrimų apie lyčių šališkumą ir lyčių skirtumus mokyklose. Prieita prie išvados, kad mokytojai daugiau dėmesio rodo berniukams negu mergaitėms. Be to, klasėse berniukai labiau linkę dominuoti. Visgi, priklausomai nuo taikytų metodikų (mokinių amžius, dėstomas dalykas ir moksleivių pasiekimai), kai kurie tyrimai parodė keletą skirtumų tarp mokytojo bendravimo ir berniukų bei mergaičių elgesio klasėje. Reikia pažymėti, kad tik keliuose tyrimuose buvo užfiksuoti pavyzdžiai, kai mergaitės iš mokytojų sulaukdavo daugiau dėmesio negu berniukai. Tyrimo apžvalgas galima rasti Robyn Beaman, Kevin Wheldall, Carol Kemp, „Differential Teacher Attention to Boys and Girls in the Classroom", *Educational Review* 58, 2006, Nr. 3, p. 339–366; Susanne M. Jones, Kathryn Dindia, „A Meta-Analytic Perspective on Sex Equity in the Classroom", *Review of Educational Research* 74, 2004, Nr. 4, p. 443–471; Ellen Rydell Altermatt, Jasna Javanovic, Michelle Perry, „Bias or Responsivity? Sex and Achievement-Level Effects on Teachers' Classroom Questioning Practices", *Journal of Educational Psychology* 90, 1998, Nr. 3, p. 516–527; Myra Sadker, David Sadker, Susan Klein, „The Issue of Gender in Elementary and Secondary Education", *Review of Research in Education* 17, 1991, p. 269–334; Roberta M. Hall, Bernice R. Sandler, *The Classroom Climate: A Chilly One for Women?* Washington, D.C., Association of American Colleges, 1982.

28 Riley Maida, „4 Year Old Girl Questions Marketing Strategies", YouTube vaizdo įrašas, 1:12 minutės, įkėlė Neuroticy 2, 2011 m. gruodžio 28 d., http://www.youtube.com/watch?v=P3mTTIoB_oc.

[29] Kelly Danaher, Christian S. Crandall, „Stereotype Threat in Applied Settings Re-Examined", *Journal of Applied Social Psychology* 38, 2008, Nr. 6, p. 1639–1655. Danaher ir Crandallis, remdamiesi lyties, stereotipų grėsmės ir AP testo rezultatais, įvertino, kad 4 763 merginos išlaikytų testą, jeigu demografinis lyties klausimas būtų nukeltas į jo pabaigą. Daugiau tyrimų apie tai, kaip stereotipų grėsmė mažina moterų darbo kokybę, galima rasti Catherine Good, Joshua Aronson, Jayne Ann Harder, „Problems in the Pipeline: Stereotype Threat and Women's Achievement in High-Level Math Courses", *Journal of Applied and Developmental Psychology* 29, 2008, Nr. 1, p. 17–28.

Paaiškėjo, kad darbo rezultatus ir jų įvertinimą veikia visų rūšių stereotipai, tokie kaip „baltieji vyrai negali pašokti" ar „azijiečiams geriau sekasi matematika". Žr. Jeff Stone, Zachary W. Perry, John M. Darley, „'White Men Can't Jump': Evidence for the Perceptual Confirmation of Racial Stereotypes Following a Basketball Game", *Basic and Applied Social Psychology* 19, 1997, Nr. 3, p. 291–306; Jeff Stone ir kt., „Stereotype Threat Effects on Black and White Athletic Performance", *Journal of Personality and Social Psychology* 77, 1999, Nr. 6, p. 1213–1227; Margaret Shih, Todd L. Pittinsky, Nalini Ambady, „Stereotype Susceptibility: Identity Salience and Shifts in Quantitative Performance", *Psychological Science* 10, 1999, Nr. 1, p. 80–83.

[30] Sharon Meers, Joanna Strober, *Getting to 50/50: How Working Couples Can Have It All by Sharing It All*, New York, Bantam Books, 2009.

[31] Goux, *Millennials in the Workplace*, 32.

[32] Sarah Jane Glynn, *The New Breadwinners: 2010 Update*, Center for American Progress, 2012 m. balandis, 2, http://www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/04/16/11377/the-new-breadwinners-2010-update/. 2009 metais 41,4 procento motinų išlaikė savo šeimą, o 22,5 procento prisidėjo prie šeimos išlaikymo.

[33] Heather Boushey, „The New Breadwinners", in: *The Shriver Report: A Woman Nation Changes Everything*, ed. Heather Boushey and Ann O'Leary, A Report by Maria Shriver and the Center for American Progress, 2009 m. spalis, p. 34, http://www.americanprogress.org/issues/women/report/2009/10/16/6789/the-shriver-report/.

[34] Mark Mather, *U.S. Children in Single-Mother Families*, Population Reference Bureau, Data Brief, 2012 m. gegužė.

[35] Janet C. Gornick, Marcia K. Meyers, „Supporting a Dual-Earner/Dual-Career Society: Policy Lessons from Abroad", in: *A Democracy that*

Works: The Public Dimensions of the Work and Family Debate, eds. Jody Hemann and Christopher Beem, New York, The New Press, būsimas leidimas.

36 Human Rights Watch, *Failing Its Families: Lack of Paid Leave and Work-Family Supports in the US*, 2011 m. vasaris, http://www.hrw.org/sites/default/files/reports/us0211webwcover.pdf.

37 Ellen Bravo, „'Having It All?' – The Wrong Question for Most Women", *Women's Media Center*, 2012 m. birželio 26 d., http://www.womensmediacenter.com/feature/entry/having-it-allthe-wrong-question-for-most-women.

38 Sharon Meers, Joanna Strober, *Getting to 50/50: How Working Couples Can Have It All by Sharing It All*, New York, Bantam Books, 2009.

39 Rosalind Chait Barnett, „Women and Multiple Roles: Myths and Reality", *Harvard Review of Psychology* 12, 2004, Nr. 3, p. 158–164; Rosalind Chait Barnett, Janet Shibley Hyde, „Women, Men, Work, and Family: An Expansionist Theory", *American Psychologist* 56, 2001, Nr. 10, p. 781–796; Rosalind Chait Barnett, Caryl Rivers, *She Works/He Works: How Two-Income Families are Happy, Healthy, and Thriving*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1998.

40 Cheryl Buehler, Marion O'Brian, „Mothers' Part-Time Employment: Associations with Mother and Family Well-Being", *Journal of Family Psychology* 25, 2011, Nr. 6, p. 895–906; Rebekah Coley ir kt., „Maternal Functioning, Time, Money: The World of Work and Welfare", *Children and Youth Services Review* 29, 2007, Nr. 6, p. 721–741; Leslie Bennetts, *The Feminine Mistake: Are We Giving Up Too Much?* New York, Hyperion, 2007; Lynne P. Cook, „'Doing' Gender in Context: Household Bargaining and the Risk of Divorce in Germany and the United States", *American Journal of Sociology* 112, 2006, Nr. 2, p. 442–472; Barnett, „Women and Multiple Roles", p. 158–164.

41 Šį posakį pirmą kartą panaudojo Spenceris Johnsonas savo 1998 metais išleistoje knygoje *Kas pajudino mano sūrį?* (*Who Moved My Cheese?*). Žr. Spencer Johnson, *Who Moved My Cheese? An A-mazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life*, New York, Putnam, 1998, p. 48.

2 skyrius. Sėskis prie stalo

1 Peggy McIntosh, „Feeling Like a Fraud", Wellesley Centers for Women darbo dokumentas Nr. 18, Wellesley, MA, Stone Center Publications, 1985.

[2] Anot ankstyvųjų apsišaukėlio sindromo tyrimų, kurie buvo atliekami 1970-ųjų pabaigoje, jį dažniau patiria daug pasiekusios moterys. Devintajame ir dešimtajame dešimtmečiuose atliktų vėlesnių tyrimų rezultatai buvo nevienareikšmiški: vieni tyrimai patvirtino, o kiti nustatė, kad tokiai baimei kartais pasiduoda ir vyrai. Naujausi tyrimai, atlikti su koledžų studentais bei doktorantais ir šeimos medicinos rezidentais, vėl parodė, kad šis sindromas labiau būdingas moterims nei vyrams. Dauguma tyrimų ir diskusijų apie apsišaukėlio sindromą įrodo, kad tai labiau varžo moteris, nes jos tą patiria dažniau ir stipriau negu vyrai. Diskusijas galima rasti Gina Gibson-Beverly, Jonathan P. Schwartz, „Attachment, Entitlement, and the Imposter Phenomenon in Female Graduate Students", *Journal of College Counseling* 11, 2008, Nr. 2, p. 120–121; Shamala Kumar, Carolyn M. Jagacinski, „Imposters Have Goals Too: The Imposter Phenomenon and Its Relationship to Achievement Goal Theory", *Personality and Individual Differences* 40, 2006, Nr. 1, p. 149. Kitus naujausius tyrimus galima rasti Gregor Jöstl ir kt., „When Will They Blow My Cover? The Imposter Phenomenon Among Austrian Doctoral Students", *Zeitschrift für Psychologie* 220, 2012, Nr. 2, p. 109–120; Loretta Neal McGregor, Damon E. Gee, K. Elizabeth Posey, „I Feel Like a Fraud and It Depresses Me: The Relation Between the Imposter Phenomenon and Depression", *Social Behavior and Personality* 36, 2008, Nr. 1, p. 43–48; Kathy Oriel, Mary Beth Plane, Marlon Mundt, „Family Medicine Residents and the Imposter Phenomenon", *Family Medicine* 36, 2004, Nr. 4, p. 248–252. Originalų tyrimo aprašymą galima rasti Pauline Rose Clance, Suzanne Ament Imes, „The Imposter Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention", *Psychotherapy: Theory, Research and Practice* 15, 1978, Nr. 3, p. 241–247.

[3] „Tina Fey – From Spoofer to Movie Stardom", *The Independent*, 2010 m. kovo 19 d., http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/films/features/tina-fey—from-spoofer-to-movie-stardom-1923552.html.

[4] S. Scott Lind ir kt., „Competency-Based Student Self-Assessment on a Surgery Rotation", *Journal of Surgical Research* 105, 2002, Nr. 1, p. 31–34.

[5] Jennifer L. Lawless, Richard L. Fox, *Men Rule: The Continued Under-Representation of Women in U.S. Politics*, Washington, D.C.: Women & Politics Institute, American University School of Public Affairs, 2012 m. sausis,http://www.american.edu/spa/wpi/upload/2012-Men-Rule-Report-final-web.pdf.

6 Working Group on Student Experiences, *Study on Women's Experiences at Harvard Law School*, Cambridge, MA, Working Group on Student Experiences, 2004 m. vasaris, http://www.law.harvard.edu/students/experiences/FullReport.pdf. Daugiau teisę studijuojančių vyrų nei moterų save priskyrė geriausiam kurso studentų penketukui pagal tokias kategorijas: teisinis argumentavimas (33 % prieš 15 %), loginis mąstymas (40 % prieš 11 %), nuovokumas (28 % prieš 17 %), santraukos kūrimas raštu (23 % prieš 18 %), žodinis argumentavimas (24 % prieš 13 %), tyrimai (20 % prieš 11 %), bendradarbiavimas (27 % prieš 21 %) ir sugebėjimas įtikinti kitus (20 % prieš 12 %). Studentės save įvertino šiek tiek geriau (26 %) negu bendrakursiai vyrai (25 %) tik vienoje – etikos klausimų – srityje.

7 Tyrimus, kaip moterys vertina save ir savo gebėjimus kitų akivaizdoje, galima rasti Kimberly A. Daubman, Laurie Heatherington, Alicia Ahn, „Gender and the Self-Presentation of Academic Achievement", *Sex Roles* 27, 1992, Nr. 3–4, p. 187–204; Laurie Heatherington ir kt., „Two Investigations of 'Female Modesty' in Achievement Situations", *Sex Roles* 29, 1993, Nr. 11–12, p. 739–754; Laurie Heatherington, Laura S. Townsend, David P. Burroughs, „'How'd You Do on That Test?' The Effects of Gender on Self-Presentation of Achievement to Vulnerable Men", *Sex Roles* 45, 2001, Nr. 3–4, p. 161–177. Apžvalgas ir analizę, kaip moterys save vertina atlikdamos vyriškas užduotis, galima rasti Sylvia Beyer, „The Effects of Gender, Dysphoria, and Performance Feedback on the Accuracy of Self-Evaluations", *Sex Roles* 47, 2002, Nr. 9–10, p. 453–464.

8 Sylvia Beyer, „Gender Differences in Causal Attributions by College Students of Performance on Course Examinations", *Current Psychology* 17, 1998, Nr. 4, p. 346–358. Tyrimai parodė, kad mergaitės ir moterys, palyginti su berniukais ir vyrais, linkusios nepakankamai vertinti savo įgūdžius, gebėjimus ir rezultatus, ypač jeigu kalbama apie vyriškas užduotis. Tačiau, priklausomai nuo naudojamos metodikos, kai kurie tyrimai parodė, kad moterys tiksliau įvertina savo našumą, o vyrai save vertina pernelyg gerai. Rasti keli paaiškinimai, kodėl moterys linkusios save nuvertinti: menkas pasitikėjimas savimi; „moteriškas kuklumas" (moterys elgiasi nuolankiau, kad jų elgesys atitiktų lyčių vaidmenų stereotipus ir / arba jos išvengtų neigiamų nekuklaus elgesio pasekmių); noras apsaugoti kitų savivertę. Žvelgiant iš santykių perspektyvos, moterys siekia asmeniniuose santykiuose išsaugoti lygybės ir suderinamumo jausmą, todėl save vertina prasčiau, nes nenori būti palaikytos pagyrūnėmis arba statyti kito žmogaus į nepatogią padėtį, nors gali būti, kad jis pasirodė prasčiau.

Pastebėta, kad kartais nuo kito žmogaus lyties priklauso, kiek save nuvertins jam prisistatanti moteris, ir egzistuoja įrodymų, kad pažeidžiamų bendradarbių akivaizdoje moterys save vertina prasčiau, pavyzdžiui, sumažina savo pažymių vidurkį, jeigu bendradarbiui kelia nerimą jo pažymiai. Tačiau šie tyrimai nėra nuoseklūs. Paaiškinimų apžvalgą galima rasti Heatherington, Townsend, Burroughs, „How'd You Do on That Test?", p. 161–177; Laurie Heatherington, Andrea B. Burns, Timothy B. Gustafson, „When Another Stumbles: Gender and Self-Presentation to Vulnerable Others", *Sex Roles* 38, 1998, Nr. 11–12, p. 889–913.

9 Tomi-Ann Roberts, Susan Nolan-Hoeksema, „Sex Differences in Reactions to Evaluative Feedback", *Sex Roles* 21, 1989 m. gruodis, Nr. 11–12, p. 725–747; Maria Johnson, Vicki S. Helgeson, „Sex Differences in Response to Evaluative Feedback: A Field Study", *Psychology of Women Quarterly* 26, 2002, Nr. 3, p. 242–251.

10 Sylvia Beyer, „Gender Differences in Causal Attributions by College Students of Performance on Course Examinations", *Current Psychology* 17, 1998, Nr. 4, p. 354. Apžvalgas apie neigiamo savęs vertinimo pasekmes, tokias kaip depresija ir žemesni siekiai, galima rasti Sylvia Beyer, Edward M. Bowden, „Gender Differences in Self-Perception: Convergent Evidence from Three Measures of Accuracy and Bias", *Personality and Social Psychology Bulletin* 23, 1997, Nr. 2, p. 169.

11 Nicole Perlroth, Claire Cain Miller, „The $1.6 Billion Woman, Staying on Message", *New York Times*, 2012 m. vasario 4 d., http://www.nytimes.com/2012/02/05/business/sheryl-sandberg-of-facebook-staying-on-message.html?pagewanted=all.

12 Dana R. Carney, Amy J. C. Cuddy, Andy J. Yap, „Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance", *Psychological Science* 21, 2010, Nr. 10, p. 1363–1368.

13 Bianca Bosker, „Cisco Tech Chief Outlines the Advantages of Being a Woman in Tech", *The Huffington Post*, 2011 m. spalio 27 d., http://www.huffingtonpost.com/2011/10/27/cisco-chief-technology-officer-woman-in-tech_n_1035880.html.

14 Claire Cain Miller, „For Incoming I.B.M. Chief, Self-Confidence Is Rewarded", *New York Times*, 2011 m. spalio 27 d., http://www.nytimes.com/2011/10/28/business/for-incoming-ibm-chief-self-confidence-rewarded.html.

15 Caroline Howard, „The World's 100 Most Powerful Women: This Year It's All About Reach", *Forbes*, 2011 m. rugpjūčio 24 d., http://www.forbes.com/

sites/carolinehoward/2011/08/24/the-worlds-100-most-powerful-women-this-year-its-all-about-reach/.

3 skyrius. Sėkmė ir patrauklumas

1 Tyrimo apibūdinimas ir analizė iš autorės pokalbio su profesoriumi Franciu J. Flynnu 2011 m. birželio 22 d.

2 Atvejo tyrimą galima rasti Kathleen McGinn, Nicole Tempest, *Heidi Roizen*, Harvard Business School Case Study #9-800-228, Boston, Harvard Business School Publishing, 2009.

3 Madeline E. Heilman, Tyler G. Okimoto, „Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks?: The Implied Communality Deficit", *Journal of Applied Psychology* 92, 2007, Nr. 1, p. 81–92; Madeline E. Heilman ir kt., „Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks", *Journal of Applied Psychology* 89, 2004, Nr. 3, p. 416–427; Madeline E. Heilman, Caryn J. Block, Richard F. Martell, „Sex Stereotypes: Do They Influence Perceptions of Managers?" *Journal of Social Behavior and Personality* 10, 1995, Nr. 6, p. 237–252. Informatyvias su tuo susijusių temų apžvalgas galima rasti Alice H. Eagly, Steven J. Karau, „Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders", *Psychological Review* 109, 2002, Nr. 3, p. 573–598; Madeline E. Heilman, „Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent up the Organizational Ladder", *Journal of Social Issues* 57, 2001, Nr. 4, p. 657–674; Cecilia L. Ridgeway, „Gender, Status, and Leadership", *Journal of Social Issues* 57, 2001, Nr. 4, p. 637–655. Reikia pažymėti, kad sėkmės sulaukusios moterys patrauklumu dažniausiai sumoka vadinamosiose vyriškose srityse.

4 Cyndi Kernahan, Bruce D. Bartholow, B. Ann Bettencourt, „Effects of Category-Based Expectancy Violation on Affect-Related Evaluations: Toward a Comprehensive Model", *Basic and Applied Social Psychology* 22, 2000, Nr. 2, p. 85–100; B. Ann Bettencourt ir kt., „Evaluations of Ingroup and Outgroup Members: The Role of Category-Based Expectancy Violation", *Journal of Experimental Social Psychology* 33, 1997, Nr. 3, p. 244–275. Tyrinėjant šią „galimybių teorijos" temą pastebėta, kad mes esame linkę vertinti žmones pagal grupių, kurioms jie priklauso, stereotipus. Jeigu žmonių elgesys nepateisina mūsų išankstinių lūkesčių, mes tą pastebime ir esame linkę tuos žmones vertinti dar griežčiau ir kategoriškiau, nei tą darytume kitu atveju.

[5] Shankar Vendantam, „'Nicer Sex' Image at Play in Politics", *Chicago Tribune*, 2007 m. lapkričio 13 d., http://articles.chicagotribune.com/2007-11-13/news/0711120690_1_female-leaders-women-and-leadership-social-psychologist.

[6] Ken Auletta, „A Woman's Place: Can Sheryl Sandberg Upend Silicon Valley's Male-Dominated Culture?", *The New Yorker*, 2012 m. liepos 11 d., http://www.newyorker.com/reporting/2011/07/11/110711fa_fact_auletta?currentPage=all.

[7] Profesorė Deborah H. Gruenfeld, pokalbis su autore 2012 m. birželio 22 d.

[8] Madeline E. Heilman ir kt. (2004) atliktas tyrimas parodė, kad kompetentingi, bet ne itin kolegų mėgstami darbuotojai buvo rečiau siūlomi premijuoti (pvz., paaukštinti tarnyboje, pakelti atlyginimą) negu mėgstami darbuotojai. Žr. Heilman ir kt., „Penalties for Success", p. 416–427.

[9] Laurie A. Rudman, „Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counterstereotypical Impression Management", *Journal of Personality and Social Psychology* 74, 1998, Nr. 3, p. 629–645; Laurie A. Rudman, Peter Glick, „Feminized Management and Backlash Toward Agentic Women: The Hidden Costs to Women of a Kinder, Gentler Image of Middle-Managers", *Journal of Personality and Social Psychology* 77, 1999, Nr. 5, p. 1004–1010; Laurie A. Rudman, Peter Glick, „Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentic Women", *Journal of Social Issues* 57, 2001, Nr. 4, p. 743–762.

[10] Profesorius Francis J. Flynnas, pokalbis su autore 2011 m. birželio 22 d.

[11] Madeline E. Heilman, Julie J. Chen, „Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology* 90, 2005, Nr. 3, p. 431–441.

[12] Catalyst, *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't*, 2007 m. liepa, p. 1, http://www.catalyst.org/file/45/the%20double-bind%20dilemma%20for%20women%20in%20leadership%20damned%20if%20you%20do,%20doomed%20if%20you%20don%E2%80%99t.pdf.

[13] Linda Babcock, Sara Laschever, *Women Don't Ask*, New York, Bantam Books, 2007, p. 1–4; Linda Babcock ir kt., „Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations", in: *Social Psychology and Economics*, ed. David De Cremer, Marcel Zeelenberg, J. Keith Murnighan, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 2006, p. 239–259; Fiona Greig, „Propensity to Negotiate and Career Advancement: Evidence from an Investment Bank that Women Are on a 'Slow Elevator'", *Negotiation Journal* 24, 2008,

Nr. 4, p. 495–508. Anot tyrimų, vyrai derasi daugiau nei moterys ir paprastai jų pastangos jiems labiau atsiperka. Tačiau tai priklauso nuo konteksto, kuriame vyksta derybos. Small ir kt. (2007) pastebėjo, kad inicijuojant derybas skirtumas tarp lyčių išnyksta, jeigu situacija įvardijama kaip galimybė „paprašyti", o ne galimybė „derėtis". O Bowles ir kt. (2005) nustatė, kad moterys daug geriau derasi dėl kitų negu dėl savęs. Žr. Deborah A. Small ir kt., „Who Goes to the Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 93, 2007, Nr. 4, p. 600–613; Hannah Riley Bowles ir kt., „Constraints and Triggers: Situational Mechanics of Gender in Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology* 89, 2005, Nr. 6, p. 951–965.

14 Babcock, Laschever, *Women Don't Ask*, p. 1–2.

15 Emily T. Amanatullah, Catherine H. Tinsley, „Punishing Female Negotiators for Asserting Too Much... Or Not Enough: Exploring Why Advocacy Moderates Backlash Against Assertive Female Negotiators", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 120, 2013, Nr. 1, p. 110–122; Hannah Riley Bowles, Linda Babcock, Lei Lai, „Social Incentives for Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations: Sometimes It Does Hurt to Ask", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, 2007, Nr. 1, p. 84–103.

16 Emily T. Amanatullah, Michael W. Morris, „Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating Are Mediated by Women's Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others", *Journal of Personality and Social Psychology* 98, 2010, Nr. 2, p. 256–267; Bowles ir kt., „Constraints and Triggers", p. 951–965.

17 Bowles, Babcock, Lai, „Social Incentives for Gender Differences", p. 84–103.

18 Hannah Riley Bowles, Linda Babcock, „How Can Women Escape the Compensation Negotiation Dilemma? Relational Accounts Are One Answer", *Psychology of Women Quarterly*, straipsnis spaudoje, 2012, p. 2, http://dx.doi.org/10.1177/0361684312455524.

19 Ibid., p. 1–17.

20 Cecilia L. Ridgeway, „Status in Groups: The Importance of Motivation", *American Sociological Review* 47, 1982, Nr. 1, p. 76–88. Pastebėta, kad grupėse, kur dominuoja vyrai, moterys turi didesnę įtaką, jeigu jų pareiškimai orientuoti į grupę (pavyzdžiui: „Manau, kad mums svarbu bendradarbiauti").

21 Bowles, Babcock, „How Can Women Escape the Compensation Negotiation Dilemma?“, p. 1–17.

22 Linda Babcock, Sara Laschever, *Ask for It: How Women Can Use the Power of Negotiation to Get What They Really Want*, New York, Bantam Dell, 2008, p. 253.

23 Daugiau informacijos ir patarimų, kaip būti „nepaliaujamai malonia“, galima rasti Linda Babcock, Sara Laschever, *Ask for It*, p. 251–266.

24 E. B. Boyd, „Where Is the Female Mark Zuckerberg?“, *San Francisco*, 2011 m. gruodis, http://www.modernluxury.com/san-francisco/story/where-the-female-mark-zuckerberg.

25 Jessica Valenti, „Sad White Babies with Mean Feminist Mommies“, Jessica Valenti blog, 2012 m. birželio 19 d., http://jessicavalenti.tumblr.com/post/25465502300/sad-white-babies-with-mean-feminist-mommies-the.

4 skyrius. Tai ne laiptai, o džiunglių sporto salė

1 Bureau of Labor Statistics, *Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth Among the Youngest Baby Boomers: Results from a Longitudinal Study*, 2012 m. liepa, http://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf. Šis tyrimas rodo, kad žmonės nuo aštuoniolikos iki keturiasdešimt šešerių metų amžiaus, gimę tarp 1957 ir 1964 metų, vidutiniškai dirbo 11,3 darbovietės ir beveik pusėje iš jų dirbo nuo aštuoniolikos iki dvidešimt ketverių metų amžiaus.

2 Tyrimų apžvalgas apie tai, kad moterys linkusios mažiau rizikuoti nei vyrai, galima rasti Marianne Bertrand, „New Perspectives on Gender“, in: *Handbook of Labor Economics*, vol. 4B, ed. Orley Ashenfelter, David Card, Amsterdam, North Holland, 2010, p. 1544–1590; Rachel Croson, Uri Gneezy, „Gender Differences in Preferences“, *Journal of Economic Literature* 47, 2009, Nr. 2, p. 448–474; Catherine C. Eckel, Phillip J. Grossman, „Men, Women, and Risk Aversion: Experimental Evidence“, in: *Handbook of Experimental Economics Results*, vol. 1, ed. Charles R. Plott and Vernon L. Smith, Amsterdam, North Holland, 2008, p. 1061–1073.

3 Centers for Disease Control and Prevention, *Drowning Risks in Natural Water Settings*, http://www.cdc.gov/Features/dsDrowningRisks/.

4 Karen S. Lyness, Christine A. Schrader, „Moving Ahead or Just Moving? An Examination of Gender Differences in Senior Corporate Management Appointments“, *Gender & Organization Management* 31, 2006, Nr. 6, p. 651–676. Per šį tyrimą buvo nagrinėjami 952 *The Wall Street*

Journal skelbimai apie paskyrimą į aukštesnes vadovaujamąsias pareigas. Išanalizavus skelbimus paaiškėjo, kad naujosios moterų pareigos, palyginti su kolegų vyrų, mažiau skyrėsi nuo senųjų ir moterys rečiau perėjo į kitas kompanijas. Vadovės moterys rečiau nei vyrai pereidavo į eilinio darbuotojo pareigas arba keisdavo veiklos sritį. Tokius skirtumus būtų galima paaiškinti tuo, kad moterys keisdamos darbą gauna mažiau papildomos naudos, palyginti su darbą keičiančiais vyrais.

5 Londa Schiebinger, Andrea Davies, Shannon K. Gilmartin, *Dual-Career Academic Couples: What Universities Need to Know*, Clayman Institute for Gender Research, Stanford University, 2008, http://gender.stanford.edu/sites/default/files/DualCareerFinal_0.pdf; Kimberlee A. Shauman, Mary C. Noonan, „Family Migration and Labor Force Outcomes: Sex Differences in Occupational Context“, *Social Forces* 85, 2007, Nr. 4, p. 1735–1764; Pam Stone, *Opting Out? Why Women Really Quit Careers and Head Home*, Berkeley, University of California Press, 2007.

6 Irene E. De Pater ir kt., „Challenging Experiences: Gender Differences in Task Choice“, *Journal of Managerial Psychology* 24, 2009, Nr. 1, p. 4–28. Per šį tyrimą autoriai apklausė beveik šimtą verslo mokyklos studentų apie jų praktiką. Rezultatai parodė, kad jeigu praktikantams būdavo suteikiama „didesnė sprendimų laisvė“ ir per praktiką jie turėdavo daugiau galimybių kontroliuoti padėtį, moterys patirdavo mažiau sudėtingų situacijų. Atliekant Irene E. De Pater ir kt. tyrimą „Individual Task Choice and the Division of Challenging Tasks Between Men and Women“, *Group & Organization Management* 34, 2009, Nr. 5, p. 563–589, buvo pastebėta, kad jeigu dėl užduoties paskyrimo derėdavosi vyrų ir moterų poros, vyrams atitekdavo sudėtingesnės užduotys. Išvadas, kad su lytimi susiję įsitikinimai, tokie kaip „moteris reikia saugoti“ (geranoriškas seksizmas), trukdo moterims imtis sudėtingų užduočių, galima rasti Eden B. King ir kt., „Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences“, *Journal of Management* 38, 2012, Nr. 6, p. 1835–1866.

7 Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger, Mary C. Meaney, „A Business Case for Women“, *The McKinsey Quarterly*, 2008 m. rugsėjis, p. 4, http://www.rctaylor.com/Images/A_Business_Case_for_Women.pdf.

8 „Lloyds TSB“ pastebėjo, kad nors darbuotojos moterys 8 procentais dažniau atitinka arba lenkia kolegų vyrų darbo standartus, jos vis tiek nėra linkusios prašyti paaukštinimo. Žr. Desvaux, Devillard-Hoellinger,

Meaney, „A Business Case for Women", p. 4. Anglijos ir Australijos universitetuose atlikti tyrimai apie lytis ir paaukštinimą taip pat parodė, kad moterys nelinkusios prašyti paaukštinimo dažniausiai dėl to, kad nepakankamai vertina savo įgūdžius, gebėjimus ir darbo patirtį. Žr. Anne Ross-Smith, Colleen Chesterman, „'Girl Disease': Women Managers' Reticence and Ambivalence Towards Organizational Advancement", *Journal of Management & Organization* 15, 2009, Nr. 5, p. 582–595; Liz Doherty, Simonetta Manfredi, „Women's Progression to Senior Positions in English Universities", *Employee Relations* 28, 2006, Nr. 6, p. 553–572; Belinda Probert, „'I Just Couldn't Fit It In': Gender and Unequal Outcomes in Academic Careers", *Gender, Work and Organization* 12, 2005, Nr. 1, p. 50–72.

9 Hannah Seligson, „Ladies, Take off Your Tiara!", *The Huffington Post*, 2007 m. vasario 20 d., http://www.huffingtonpost.com/hannah-seligson/ladies-take-off-your-tiar_b_41649.html.

5 skyrius. Ar tu mano mentorius?

1 Mentoriai duoda savo globotiniams patarimų, juos palaiko ir užtikrina grįžtamąjį ryšį. Rėmėjai užima aukštus postus ir dėl savo galios bei įtakos gali užstoti savo globotinį, pavyzdžiui, gali užtarti jį, kai kalbama apie ypatingą paskyrimą arba paaukštinimą. Diskusiją, kuo skiriasi mentoriai nuo rėmėjų, galima rasti Herminia Ibarra, Nancy M. Carter, Christine Silva, „Why Men Still Get More Promotions than Women", *Harvard Business Review* 88, 2010, Nr. 9, p. 80–85; Sylvia Ann Hewlett ir kt., *The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling*, a *Harvard Business Review* Research Report, 2010 m. gruodis, p. 5–7.

2 Tyrimai rodo, kad rėmėjus ir mentorius turinčių žmonių karjera yra sėkmingesnė (jie gauna didesnį atlyginimą, dažniau paaukštinami tarnyboje, labiau patenkinti darbu ir labiau jam atsidavę). Žr. Tammy D. Allen ir kt., „Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* 89, 2004, Nr. 1, p. 127–136. Atlikus tyrimą su keliais tūkstančiais administracijos darbuotojų, kurie turėjo mažiausiai bakalauro laipsnio išsilavinimą, paaiškėjo, kad rėmėjus turintys vyrai ir moterys dažniau prašo ypatingų paskyrimų ir didesnio atlyginimo. 56 procentai apklausoje dalyvavusių rėmėjus turinčių vyrų ruošėsi prašyti ypatingo paskyrimo, o 49 procentai ruošėsi prašyti didesnio atlyginimo. Ir tik 43 procentai apklausoje dalyvavusių rėmėjų netu-

rinčių vyrų ruošėsi prašyti ypatingo paskyrimo, o 37 procentai ruošėsi prašyti didesnio atlyginimo. 44 procentai apklausoje dalyvavusių rėmėjus turinčių moterų ruošėsi prašyti ypatingo paskyrimo, o 38 procentai ruošėsi prašyti didesnio atlyginimo. Ir tik 36 procentai apklausoje dalyvavusių rėmėjų neturinčių moterų ruošėsi prašyti ypatingo paskyrimo, o 30 procentų ruošėsi prašyti didesnio atlyginimo. Žr. Hewlett ir kt., *The Sponsor Effect*, p. 9–11.

3 Diskusiją apie keblumus, kuriuos gali tekti patirti moterims dėl mentorių, galima rasti Kimberly E. O'Brien ir kt., „A Meta-Analytic Investigation of Gender Differences in Mentoring", *Journal of Management* 36, 2010, Nr. 2, p. 539–540. Apskritai, vyrai ir moterys sulaukia tiek pat globos, tačiau ne kiekviena globa suteikia tokią pat naudą ir atlygį. Pavyzdžiui, tie mentoriai, kurie savo organizacijoje turi daugiau įtakos ir galios (paprastai baltaodžiai vyrai), savo globotiniams gali pasiūlyti geresnes karjeros galimybes negu mažiau įtakingi mentoriai (paprastai moterys ir mažumos). Tyrimai rodo, kad vyrai, ypač baltaodžiai, paprastai susiranda įtakingesnių mentorių negu moterys (arba vyrai iš mažumų). „Catalyst" tyrimas parodė, kad 78 procentų verslo srities specialistų mentoriais buvo generaliniai direktoriai arba kiti aukšto lygio vadovai, tačiau tokio aukšto lygio mentorius turėjo tik 69 procentai verslo srities specialisčių. Toks skirtumas nepalankus moterims, nes globotiniai, turintys viršesnius mentorius, sparčiau kyla karjeros laiptais. Žr. Ibarra, Carter, Silva, „Why Men Still Get More Promotions than Women", p. 80–85. Taip pat žr. George F. Dreher, Taylor H. Cox Jr., „Race, Gender, and Opportunity: A Study of Compensation Attainment and the Establishing of Mentoring Relationships", *Journal of Applied Psychology* 81, 1996, Nr. 3, p. 297–308.

4 Tyrimas, kurį Hewlett ir kt. atliko su išsilavinusiais administracijos darbuotojais, parodė, kad 19 procentų vyrų ir 13 procentų moterų sakėsi turintys rėmėjus. Žr. Hewlett ir kt., *The Sponsor Effect*, p. 8–11. 2010 metais atliktas tyrimas su perspektyviais vyrais ir moterimis parodė, kad moterys, palyginti su bendradarbiais vyrais, turėjo „per daug mentorių ir per mažai rėmėjų". Žr. Ibarra, Carter, Silva, „Why Men Still Get More Promotions than Women", p. 80–85.

5 Romila Singh, Belle Rose Ragins, Phyllis Tharenou, „Who Gets a Mentor? A Longitudinal Assessment of the Rising Star Hypothesis", *Journal of Vocational Behavior* 74, 2009, Nr. 1, p. 11–17; Tammy D. Allen, Mark L. Poteet, Joyce E. A. Russell, „Protégé Selection by Mentors: What Makes

the Difference?", *Journal of Organizational Behavior* 21, 2000, Nr. 3, p. 271–282.

6 Alvin W. Gouldner, „The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review* 25, 1960, Nr. 2, p. 161–178.

7 Tammy D. Allen, Mark L. Poteet, Susan M. Burroughs, „The Mentor's Perspective: A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda", *Journal of Vocational Behavior* 51, 1997, Nr. 1, p. 86.

8 Hewlett ir kt., *The Sponsor Effect*, p. 35.

9 Ibarra, Carter, Silva, „Why Men Still Get More Promotions than Women", p. 80–85.

6 skyrius. Ieškok savo tiesos ir išsakyk ją

1 Denise L. Loyd ir kt., „Expertise in Your Midst: How Congruence Between Status and Speech Style Affects Reactions to Unique Knowledge", *Group Processes & Intergroup Relations* 13, 2010, Nr. 3, p. 379–395; Lawrence A. Hosman, „The Evaluative Consequences of Hedges, Hesitations, and Intensifiers: Powerful and Powerless Speech Styles", *Human Communication Research* 15, 1989, Nr. 3, p. 383–406. Apžvalgą, kaip galios įgijimas formuoja elgesį, galima rasti Dacher Keltner, Deborah H. Gruenfeld, Cameron Anderson, „Power, Approach, Inhibition", *Psychological Review* 110, 2003, Nr. 2, p. 265–284. Apžvalgą apie lytis ir kalbos manierą galima rasti Cecilia L. Ridgeway, Lynn Smith-Lovin, „The Gender System and Interaction", *Annual Review of Sociology* 25, 1999, Nr. 1, p. 202–203.

2 Bell Leadership Institute, *Humor Gives Leaders the Edge*, 2012, http://www.bellleadership.com/pressreleases/press_template.php?id=15.

3 Kalifornijos Deiviso universiteto vadybos profesorė Kimberly D. Elsbach su kolegomis atliko tyrimą, kuris parodė, kad darbe į verkiančią moterį bendradarbiai paprastai reaguoja neigiamai, nebent jos emocijos susijusios su rimta asmenine problema, pavyzdžiui, artimųjų mirtimi arba skyrybomis. Jeigu moteris pravirksta per susirinkimą, dėl spaudimo darbe arba dėl tarnybinių nesutarimų, ašaros laikomos „neprofesionalumu", „trukdymu", „silpnumo ženklu" ir netgi „manipuliacija". Išsamesnį profesorės Elsbach išvadų aprašymą galima rasti Jenna Goudreau, „Crying at Work, a Woman's Burden", *Forbes*, 2011 m. sausio 11 d., http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2011/01/11/crying-at-work-a-womans-burden-study-men-sex-testosterone-tears-arousal/.

4 Marcus Buckingham, „Leadership Development in the Age of the Algorithm“, *Harvard Business Review* 90, 2012, Nr. 6, p. 86–94; Bill George ir kt., „Discovering Your Authentic Leadership“, *Harvard Business Review* 85, 2007, Nr. 2, p. 129–138.

7 skyrius. Nesitrauk per anksti

1 Šios temos tyrimai paprastai rodo, jog jaunos moterys dažnai sakosi esančios tvirtai įsipareigojusios ir būsimam darbui, ir būsimai šeimai, tačiau iš tikrųjų jos mano, kad bus sudėtinga suderinti abu dalykus, ir reikalauja kompromisų. Janelle C. Fetterolf, Alice H. Eagly, „Do Young Women Expect Gender Equality in Their Future Lives? An Answer from a Possible Selves Experiment“, *Sex Roles* 65, 2011, Nr. 1–2, p. 83–93; Elizabeth R. Brown, Amanda B. Diekman, „What Will I Be? Exploring Gender Differences in Near and Distant Possible Selves“, *Sex Roles* 63, 2010, Nr. 7–8, p. 568–579; Linda Stone, Nancy P. McKee, „Gendered Futures: Student Visions of Career and Family on a College Campus“, *Anthropology & Education Quarterly* 31, 2000, Nr. 1, p. 67–89.

2 Lesley Lazin Novack, David R. Novack, „Being Female in the Eighties and Nineties: Conflicts between New Opportunities and Traditional Expectations Among White, Middle Class, Heterosexual College Women“, *Sex Roles* 35, 1996, Nr. 1–2, p. 67. Atlikdami tyrimą Novack ir Novackas pamatė, kad jeigu būtų priversti rinktis tarp santuokos ir karjeros, 18 procentų studentų ir 38 procentai studenčių rinktųsi santuoką. Dar paaiškėjo, kad vietoj santuokos karjerą rinktųsi 67 procentai studentų ir 49 procentai studenčių. Apie 22 procentus vyrų ir 15 procentų moterų nenorėjo atsakyti į klausimą „Santuoka ar karjera?“ ir pridėjo savo sukurtą atsakymą, teigdami, jog rinktųsi ir karjerą, ir šeimą. Autoriai mano, kad „daugumai vyrų pasirinkimas tarp santuokos ir karjeros pasirodė nepriimtinas tikriausiai dėl to, kad visais laikais jie galėjo turėti abu dalykus“. Naujausia „Pew“ tyrimų centro atlikta apklausa parodė, kad nuo 1997 metų tarp jaunų žmonių nuo aštuoniolikos iki trisdešimt ketverių metų amžiaus padaugėjo moterų, bet sumažėjo vyrų, kuriems „sėkminga santuoka“ yra „vienas iš svarbiausių dalykų“ gyvenime. Žr. Eileen Patten, Kim Parker, *A Gender Reversal on Career Aspirations*, Pew Research Center, 2012 m. balandis, http://www.pewsocialtrends.org/2012/04/19/a-gender-reversal-on-career-aspirations/. Kita nauja jaunų žmonių nuo aštuoniolikos iki trisdešimt vienų metų amžiaus apklausa

parodė, kad moterys labiau linkusios „sukurti šeimą" negu vyrai. Žr. Judith E. Owen Blakemore, Carol A. Lawton, Lesa Rae Vartanian, „I Can't Wait to Get Married: Gender Differences in Drive to Marry", *Sex Roles* 53, 2005, Nr. 5–6, p. 327–335. Akivaizdžią išimtį galima rasti Mindy J. Erchull ir kt., „Well... She Wants It More: Perceptions of Social Norms About Desires for Marriage and Children and Anticipated Chore Participation", *Psychology of Women Quarterly* 34, 2010, Nr. 2, p. 253–260. Čia aprašoma koledžo studentų apklausa, per kurią paaiškėjo, kad vyrai ir moterys vienodai nori sukurti šeimą.

3 Apžvalgas ir tyrimus apie pasitenkinimą darbu ir darbo keitimą galima rasti Petri Böckerman, Pekka Ilmakunnas, „Job Disamenities, Job Satisfaction, Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together", *Industrial Relations* 48, 2009, Nr. 1, p. 73–96; Brooks ir kt., „Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future", *The Academy of Management Annals* 2, 2008, Nr. 1, p. 231–274.

4 Caroline O'Connor, „How Sheryl Sandberg Helped Make One Entrepreneur's Big Decision", *Harvard Business Review*, Blog Network, 2011 m. rugsėjo 26 d., http://blogs.hbr.org/cs/2011/09/how_sheryl_sandberg_helped_mak.html.

5 Dirba maždaug 80 procentų vaikų neturinčių moterų. Vaikus auginančių dirbančių moterų skaičius sumažėja iki 70,6 procento. Vaikus auginančių vyrų užimtumas yra didesnis. Dirba maždaug 86 procentai vyrų, kurie neturi vaikų, ir 94,6 procento vyrų, kurie turi vaikų. Šie darbo jėgos aktyvumo apskaičiavimai remiasi turinčių ir neturinčių vaikų iki aštuoniolikos metų amžiaus vyrų ir moterų nuo dvidešimt penkerių iki keturiasdešimt ketverių metų amžiaus užimtumo rodikliais. Bureau of Labor Statistics, „Table 6A: Employment Status of Persons by Age, Presence of Children, Sex, Race, Hispanic or Latino Ethnicity, and Marital Status, Annual Average 2011", Current Population Survey, Employment Characteristics, unpublished tablo, 2011.

6 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), „Chart LMF1.2B: Maternal Employment Rates by Age of Youngest Child, 2009", OECD Family Database, Social Policy Division, Directorate of Employment, Labour and Social Affairs, http://www.oecd.org/els/familiesandchildren/38752721.pdf.

7 David Cotter, Paula England, Joan Hermsen, „Moms and Jobs: Trends in Mothers' Employment and Which Mothers Stay Home", in: *Families as*

They Really Are, ed. Barbara J. Risman, New York, W. W. Norton, 2010, p. 416–424. Iš darbo rinkos dažniausiai pasitraukia tos moterys, kurių vyrai uždirba mažiausiai (priklauso prie to ketvirtadalio, kuris gauna mažiausias pajamas), ir tos, kurių vyrai priklauso prie 5 procentų daugiausia uždirbančių gyventojų.

8 The National Association of Child Care Resource & Referral Agencies, *Parents and the High Cost of Child Care: 2010 Update*, 2010, p. 1, http://eyeonkids.ca/docs/files/cost_report_073010-final.pdf.

9 Child Care Aware of America, *Parents and the High Cost of Child Care: 2012 Report*, 2012, p. 7, http://www.naccrra.org/sites/default/files/default_site_pages/2012/cost_report_2012_final_081012_0.pdf.

10 Nors Europos Sąjungoje valstybė padengia didelę dalį vaikų priežiūros valstybinėse įstaigose išlaidų, jos įvairiose šalyse skiriasi. Šalyse, kuriose populiaresnė privati vaikų priežiūra, ji prieinama daug kam, tačiau dėl to labai išauga individualių šeimų išlaidos. Kitose šalyse galioja mokesčių lengvatos, sumažinančios vaikų priežiūros išlaidas; taip subsidijuojama didelė dalis vaikų (bet tik tam tikro amžiaus) priežiūros. Žr. European Parliament, „The Cost of Childcare in EU Countries: Transversal Analysis Part 1 of 2", Policy Department, Economic and Scientific Policy, 2006, http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110718ATT24321/20110718ATT24321EN.pdf; and European Parliament, „The Cost of Childcare in EU Countries: Country Reports, Part 2 of 2", Policy Department, Economic and Scientific Policy, 2006, http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110718ATT24319/20110718ATT24319EN.pdf.

11 Youngjoo Cha, „Reinforcing Separate Spheres: The Effect of Spousal Overwork on Men's and Women's Employment in Dual-Earner Households", *American Sociological Review* 75, 2010, Nr. 2, p. 318. Šis tyrimas parodė dar ir tai, kad išsilavinusios moterys, kurių vyrai dirba šešiasdešimt ar daugiau valandų per savaitę, 112 procentų dažniau meta darbą, palyginti su tomis moterimis, kurių vyrai dirba mažiau nei penkiasdešimt valandų per savaitę.

12 2007 metų Harvardo verslo mokyklos (HBS) absolventų apklausos išvadas 2012 m. spalio 15 d. autorei pateikė Harvardo verslo mokyklos Karjeros ir profesinio ugdymo biuras. Kita apklausa, atlikta su HBS 1981, 1985 ir 1991 metų laidų absolventais, auginančiais du arba daugiau vaikų, parodė, kad visu etatu dirba 38 procentai absolvenčių ir daugiau nei 90 procentų absolventų. Išvadas autorei 2012 m. rugsėjo 23 d. elektroniniame

laiške pateikė profesorė emeritė Myra M. Hart. HBS apklausų rezultatus galėjo lemti neproporcingai mažas moterų atsakymų skaičius. Be to, šios apklausos nesuteikė respondentams galimybės paaiškinti, kuo jie užsiima, jeigu visu etatu nedirba apmokamo darbo. Galbūt respondentai, nurodę, kad nedirba visu etatu, aktyviai dalyvauja ne pelno siekiančių organizacijų arba bendruomenių veikloje arba yra valdybų nariai. Reikia pažymėti, kad moterys dažniau nei vyrai nutraukia savo karjerą dėl vaikų, nes asmeninius tikslus iškelia į pirmą vietą ir nori įvykdyti savo įsipareigojimus šeimai. Daugiau apie netiesioginę moterų karjerą galima rasti Lisa A. Mainiero, Sherry E. Sullivan, „Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation for the 'Opt-Out' Revolution", *The Academy of Management Executive* 19, 2005, Nr. 1, p. 106–123.

Anot kitų tyrimų, moterų užimtumas priklauso nuo profesijos. Apklausus Harvardo absolventes, kurios baigė studijas tarp 1988 ir 1991 metų, paaiškėjo, kad praėjus penkiolikai metų nuo studijų, daugiausia dirbančiųjų buvo tarp ištekėjusių ir vaikus auginančių gydytojų (94,2 %), o dirbančių ištekėjusių ir vaikus auginančių kitokį išsilavinimą turinčių moterų buvo daug mažiau: filosofijos mokslų daktaro laipsnis (85,5 %), teisės mokslų daktaro laipsnis (77,6 %), magistro laipsnis (71,7 %). Šios išvados rodo, kad moterų užimtumą lemia profesinė kultūra. Žr. Jane Leber Herr, Catherine Wolfram, „Work Environment and 'Opt-Out' Rates at Motherhood Across Higher-Education Career Paths", 2011 m. lapkritis, http://faculty.haas.berkeley.edu/wolfram/Papers/OptOut_ILRRNov11.pdf.

13 Ši Jeilio universiteto 1979, 1984, 1989 ir 1994 metų laidų absolventų apklausa buvo atlikta 2000 metais ir aprašyta Louise Story, „Many Women at Elite Colleges Set Career Path to Motherhood", *New York Times,* 2005 m. rugsėjo 20 d., http://www.nytimes.com/2005/09/20/national/20women.html?pagewanted=all.

14 Amy Sennett, „Work and Family: Life After Princeton for the Class of 2006", 2006 m. liepa, http://www.princeton.edu/~paw/archive_new/PAW05-06/15-0719/features_familylife.html.

15 Hewlett, Luce, „Off-Ramps and On-Ramps", p. 46.

16 Stephen J. Rose, Heidi I. Hartmann, *Still a Man's Labor Market: The Long-Term Earnings Gap,* Institute for Women's Policy Research, 2004, p. 10, http://www.aecf.org/upload/publicationfiles/fes3622h767.pdf.

17 Ibid.

18 Hewlett, Luce, „Off-Ramps and On-Ramps", p. 46.

19 OECD, „Figure 13.3: The Price of Motherhood is High Across OECD Countries: Gender Pay Gap by Presence of Children, p. 25–44 Years Old", *Closing the Gender Gap: Act Now*, OECD Publishing, 2012, http://dx.doi.org/10.1787/9789264179370-en.

8 skyrius. Įkvėpk savo partnerį būti tikru partneriu

1 Melissa A. Milkie, Sara B. Raley, Suzanne M. Bianchi, „Taking on the Second Shift: Time Allocations and Time Pressures of U.S. Parents with Preschoolers", *Social Forces* 88, 2009, Nr. 2, p. 487–517.

2 Scott S. Hall, Shelley M. MacDermid, „A Typology of Dual Earner Marriages Based on Work and Family Arrangements", *Journal of Family and Economic Issues* 30, 2009, Nr. 3, p. 220.

3 Duomenys palygina visu etatu dirbančius Lietuvos vyrus ir moteris. Žr. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), „LMF2.5: Time Use for Work, Care and Other Day-to-Day Activities", OECD Family Database, Social Policy Division, Directorate of Employment, Labour and Social Affairs, 2011 m. liepa, http://www.oecd.org/els/familiesandchildren/43199641.pdf.

4 Nuo 1965 iki 2000 metų valandų skaičius, kurį Jungtinėse Valstijose šeimoje gyvenantys tėčiai per savaitę skirdavo vaikų auklėjimui, padidėjo tris kartus, o laikas, kurį šeimoje gyvenantys tėčiai skirdavo namų ruošai, pailgėjo daugiau nei du kartus. 1965 metais šeimoje gyvenantys tėčiai vaikų auklėjimui per savaitę skirdavo 2,6 valandos. 2000 metais šeimoje gyvenantys tėčiai vaikų auklėjimui skirdavo 6,5 valandos per savaitę. Šių valandų skaičius labiausiai padidėjo po 1985 metų. 1965 metais šeimoje gyvenantys tėčiai namų ruošos darbams skirdavo apie 4,5 valandos per savaitę. 2000 metais šeimoje gyvenantys tėčiai namų ruošos darbams skirdavo beveik 10 valandų per savaitę. Namų ruošos darbams skiriamas valandų skaičius labiausiai padidėjo nuo 1965 iki 1985 metų. Nuo 1985 metų valandų skaičius, kurį šeimoje gyvenantys tėčiai skiria namų ruošos darbams, beveik nepakito. Žr. Suzanne M. Bianchi, John P. Robinson, Melissa A. Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, New York: Russell Sage Foundation, 2006. Hook atlikta dvidešimties šalių analizė (2006) parodė, kad nuo 1965 iki 2003 metų šeimoje gyvenančių tėčių neapmokamų namų ruošos darbų valandų skaičius padidėjo iki šešių valandų per savaitę. Žr. Jennifer L. Hook, „Care in Context: Men's

Unpaid Work in 20 Countries, 1965–2003, *American Sociological Review* 71, 2006, Nr. 4, p. 639–660.

5 Letitia Anne Peplau, Leah R. Spalding, „The Close Relationships of Lesbians, Gay Men, and Bisexuals", in: *Close Relationships: A Sourcebook*, ed. Clyde A. Hendrick, Susan S. Hendrick, Thousand Oaks, CA, Sage, 2000, p. 111–124; Sondra E. Solomon, Esther D. Rothblum, Kimberly F. Balsam, „Money, Housework, Sex, and Conflict: Same-Sex Couples in Civil Unions, Those Not in Civil Unions, and Heterosexual Married Siblings", *Sex Roles* 52, 2005, Nr. 9–10, p. 561–575.

6 Lynda Laughlin, *Who's Minding the Kids? Child Care Arrangements: Spring 2005 and Summer 2006*, U.S. Census Bureau, Current Population Reports, P70–121, 2010 m. rugpjūtis, p. 1. Pastabas galima rasti K. J. Dell'Antonia, „The Census Bureau Counts Fathers as 'Child Care'", *New York Times*, 2012 m. vasario 8 d., http://parenting.blogs.nytimes.com/2012/02/08/the-census-bureau-counts-fathers-as-child-care/.

7 Laughlin, *Who's Minding the Kids?* p. 7–9.

8 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), „PF2.1: Key Characteristics of Parental Leave Systems", OECD Family Database, Social Policy Division, Directorate of Employment, Labour and Social Affairs, 2012 m. liepa, http://www.oecd.org/els/soc/PF2.1_Parental_leave_systems%20-%20updated%20%2018_July_2012.pdf; Ruta Braziene, Giedre Purvaneckiene, „Lithuania country note", P. Moss (ed.) *International Review of Leave Policies and Research 2013*, http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/.

9 Maria Shriver, „Gloria Steinem", *Interview*, 2011 m. liepos 15 d., http://www.interviewmagazine.com/culture/gloria-steinem/.

10 Apžvalgas apie „motinų vartininkių" tyrimus galima rasti Sarah J. Schoppe-Sullivan ir kt., „Maternal Gatekeeping, Coparenting Quality, and Fathering Behavior in Families with Infants", *Journal of Family Psychology* 22, 2008, Nr. 3, p. 389–390.

11 Sarah M. Allen, Alan J. Hawkins, „Maternal Gatekeeping: Mothers' Beliefs and Behaviors That Inhibit Greater Father Involvement in Family Work", *Journal of Marriage and Family* 61, 1999, Nr. 1, p. 209.

12 Richard L. Zweigenhaft, G. William Domhoff, *The New CEOs: Women, African American, Latino and Asian American Leaders of Fortune 500 Companies*, Lanham, MD, Rowman & Littlefield, 2011, p. 28–29.

13 James B. Stewart, „A C.E.O.'s Support System, a k a Husband", *New York Times*, 2011 m. lapkričio 4 d., http://www.nytimes.com/2011/11/05/business/a-ceos-support-system-a-k-a-husband.html?pagewanted=all.

[14] Pamela Stone, *Opting Out? Why Women Really Quit Careers and Head Home*, Berkeley, University of California Press, 2007, p. 62.

[15] Stewart, „A C.E.O.'s Support System".

[16] Išsamią apžvalgą galima rasti Michael E. Lamb, *The Role of the Father in Child Development*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 2010; Anna Sarkadi ir kt., „Fathers' Involvement and Children's Developmental Outcomes: A Systematic Review of Longitudinal Studies", *Acta Paediatrica* 97, 2008, Nr. 2, p. 153–158.

[17] Elisabeth Duursma, Barbara Alexander Pan, Helen Raikes, „Predictors and Outcomes of Low-Income Fathers' Reading with Their Toddlers", *Early Childhood Research Quarterly* 23, 2008, Nr. 3, p. 351–365; Joseph H. Pleck, Brian P. Masciadrelli, „Paternal Involvement in U.S. Residential Fathers: Levels, Sources, and Consequences", in *The Role of the Father in Child Development*, ed. Michael E. Lamb, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 2004, p. 222–271; Ronald P. Rohner, Robert A. Veneziano, „The Importance of Father Love: History and Contemporary Evidence", *Review of General Psychology* 5, 2001, Nr. 4, p. 382–405; W. Jean Yeung, „Fathers: An Overlooked Resource for Children's Educational Success", *After the Bell – Family Background, Public Policy, and Educational Success*, ed. Dalton Conley, Karen Albright, London, Routledge, 2004, p. 145–169; Lois W. Hoffman, Lise M. Youngblade, *Mother's at Work: Effects on Children's Well-Being*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999.

[18] Tyrimų apžvalgą apie tėvų įtaką vaikų emociniam ir socialiniam vystymuisi galima rasti Rohner, Veneziano, „The Importance of Father Love", p. 392.

[19] Robyn J. Ely, Deborah L. Rhode, „Women and Leadership: Defining the Challenges", in: *Handbook of Leadership Theory and* Practice, ed. Nitin Nohria and Rakesh Khurana, Boston, Harvard Business School Publishing, 2010, p. 377–410; Deborah L. Rhode, Joan C. Williams, „Legal Perspectives on Employment Discrimination", *Sex Discrimination in the Workplace: Multidisciplinary Perspectives*, ed. Faye J. Crosby, Margaret S. Stockdale, S. Ann Ropp, Malden, MA, Blackwell, 2007, p. 235–270. Ištyrus penkiasdešimt tris *Fortune 100* kompanijas nustatyta, kad 73,6 procento kompanijų motinoms siūlė apmokamas šeimos arba nedarbingumo atostogas, bet tik 32,1 procento siūlė apmokamas šeimos atostogas tėvams. Žr. Joint Economic Committee of the U.S. Congress, *Paid Family Leave at Fortune 100 Companies: A Basic Standard but Still Not a Gold Standard*, 2008 m. kovas, p. 6.

[20] Penkiose JAV valstijose – Kalifornijoje, Havajuose, Naujajame Džersyje, Niujorke ir Rod Ailande – galioja trumpalaikio nedarbingumo draudimo programos, pagal kurias motinos gauna medicinines gimdymo išmokas. Kalifornijoje motina arba tėvas dar gali pasinaudoti šešių savaičių trukmės apmokamomis atostogomis. Vašingtono valstija priėmė apmokamų atostogų įstatymą, tačiau dėl biudžeto apribojimų jis nebuvo įvestas. Žr. National Partnership for Women & Families, *Expecting Better: A State-by-State Analysis of Laws That Help New Parents*, 2012 m. gegužė.

[21] Apklausus beveik tūkstantį didelėse kompanijose dirbančių administracijos darbuotojų vyrų paaiškėjo, kad kai jų partnerės pagimdė vaiką, maždaug 75 procentai pasiėmė tik savaitės arba trumpesnes atostogas, o 16 procentų atostogų išvis neėmė. Žr. Brad Harrington, Fred Van Deusen, Beth Humberd, *The New Dad: Caring, Committed and Conflicted*, Boston College, Center for Work & Family, 2011, p. 14–15. Apklausos apie naująjį Kalifornijos apmokamų šeimos atostogų įstatymą rezultatai parodė, kad šiuo įstatymu pasinaudoję tėvai pasiėmė vidutiniškai tris savaites apmokamų atostogų, kad galėtų pasirūpinti savo kūdikiais ir su jais pabūti. Žr. Eileen Applebaum, Ruth Milkman, *Leaves That Pay: Employer and Worker Experiences with Paid Family Leave in California*, Center for Economic and Policy Research, 2011 m. sausis, p. 18.

[22] European Parliament, „The Cost of Childcare in EU Countries: Transversal Analysis Part 1 of 2“, Policy Department, Economic and Scientific Policy, 2006, http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110718ATT24321/20110718ATT24321EN.pdf.

[23] Ruta Braziene, Giedre Purvaneckiene, „Lithuania country note“, in: P. Moss (ed.) *International Review of Leave Policies and Research 2013*, galima rasti: http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/.

[24] Joan C. Williams, Heather Boushey, *The Three Faces of Work-Family Conflict: The Poor, The Professionals, and the Missing Middle*, Center for American Progress and Center for WorkLife Law, 2010 m. sausis, p. 54–55, http://www.americanprogress.org/issues/2010/01/three_faces_report.html.

[25] Laurie A. Rudman, Kris Mescher, „Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma?“, *Journal of Social Issues*, būsimas leidimas.

[26] Jennifer L. Berhdahl, Sue H. Moon, „Workplace Mistreatment of Middle Class Workers Based on Sex, Parenthood, and Caregiving“, *Journal of Social Issues*, būsimas leidimas; Adam B. Butler, Amie Skattebo, „What

Is Acceptable for Women May Not Be for Men: The Effect of Family Conflicts with Work on Job-Performance Ratings“, *Journal of Occupational and Organization Psychology* 77, 2004, Nr. 4, p. 553–564; Julie Holliday Wayne, Bryanne L. Cordeiro, „Who Is a Good Organizational Citizen? Social Perception of Male and Female Employees Who Use Family Leave“, *Sex Roles* 49, 2003, Nr. 5–6, p. 233–246; Tammy D. Allen, Joyce E. A. Russell, „Parental Leave of Absence: Some Not So Family-Friendly Implications“, *Journal of Applied Social Psychology* 29, 1999, Nr. 1, p. 166–191.

27 2011 metais 3,4 procento visų nedirbančių tėvų buvo vyrai. Žr. U.S. Census Bureau, „Table SHP-1 Parents and Children in Stay-at-Home Parent Family Groups: 1994 to Present“, America's Families and Living Arrangements, Current Population Survey, Annual Social and Economic Supplement, 2011, http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ffgl07mTTwAJ:www.census.gov/population/socdemo/hh-fam/shp1.xls+&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=us. Tyrimo apžvalgą apie namuose vaikus auginančių tėvų socialinę izoliaciją galima rasti Harrington, Van Deusen, Mazar, *The New Dad*, p. 6.

28 Apklausus 207 nedirbančius tėvus paaiškėjo, kad maždaug 45 procentams teko susilaukti neigiamų pastabų arba neigiamos reakcijos iš kitų suaugusiųjų. Didžiąją dalį kritiškų pastabų išsakė nedirbančios motinos. Žr. Aaron B. Rochlen, Ryan A. McKelley, Tiffany A. Whittaker, „Stay-At-Home Fathers' Reasons for Entering the Role and Stigma Experiences: A Preliminary Report“, *Psychology of Men & Masculinity* 11, 2010, Nr. 4, p. 282.

29 OECD, „Gender Brief“, OECD Social Policy Division, 2010, http://www.oecd.org/social/familiesandchildren/44720649.pdf; World Bank, „Female headed households (% of households with a female head), 2009“, 2013, http://data.worldbank.org/indicator/SP.HOU.FEMA.ZS.

30 The Cambridge Women's Pornography Cooperative, *Porn for Women*, San Francisco, Chronicle Books, 2007.

31 Apžvalgą galima rasti Scott Coltrane, „Research on Household Labor: Modeling and Measuring Social Embeddedness of Routine Family Work“, *Journal of Marriage and Family* 62, 2000, Nr. 4, p. 1208–1233.

32 Lynn Price Cook, „'Doing' Gender in Context: Household Bargaining and Risk of Divorce in Germany and the United States“, *American Journal of Sociology* 112, 2006, Nr. 2, p. 442–472.

33 Scott Coltrane, *Family Man: Fatherhood, Housework, and Gender Equality*, Oxford, Oxford University Press, 1996.

34 Diskusiją apie pajamas ir apie derybinę galią namuose galima rasti Frances Woolley, „Control Over Money in Marriage", in: *Marriage and the Economy: Theory and Evidence from Advanced Industrial Societies*, ed. Shoshana A. Grossbard-Shechtman, Jacob Mincer, Cambridge, Cambridge University Press, 2003, p. 105–128; Leora Friedberg, Anthony Webb, „Determinants and Consequences of Bargaining Power in Households", NBER Working Paper 12367, 2006 m. liepa, http://www.nber.org/papers/w12367. Tyrimus, kaip darbas padeda sumažinti finansines skyrybų pasekmes moterims, galima rasti Matthew McKeever, Nicholas H. Wolfinger, „Reexamining the Economic Costs of Marital Disruption for Women", *Social Science Quarterly* 82, 2001, Nr. 1, p. 202–217. Diskusiją apie moteris, ilgaamžiškumą ir finansinį saugumą galima rasti Laura L. Carstensen, *A Long Bright Future: An Action Plan for a Lifetime of Happiness, Health, and Financial Security*, New York, Broadway Books, 2009.

35 Constance T. Gager, Scott T. Yabiku, „Who Has the Time? The Relationship Between Household Labor Time and Sexual Frequency", *Journal of Family Issues* 31, 2010, Nr. 2, p. 135–163; Neil Chethik, *VoiceMale: What Husbands Really Think About Their Marriages, Their Wives, Sex, Housework, and Commitment*, New York, Simon & Schuster, 2006; K. V. Rao, Alfred DeMaris, „Coital Frequency Among Married and Cohabitating Couples in the United States", *Journal of Biosocial Science* 27, 1995, Nr. 2, p. 135–150.

36 Sanjiv Gupta, „The Consequences of Maternal Employment During Men's Childhood for Their Adult Housework Performance", *Gender & Society* 20, 2006, Nr. 1, p. 60–86.

37 Richard W. Johnson, Joshua M. Wiener, *A Profile of Frail Older Americans and Their Care Givers*, Occasional Paper Number 8, The Retirement Project, Urban Institute, 2006 m. vasaris, http://www.urban.org/UploadedPDF/311284_older_americans.pdf.

38 Gloria Steinem, „Gloria Steinem on Progress and Women's Rights", Oprah Winfrey interviu, Oprah's Next Chapter, YouTube vaizdo įrašas, 3:52 minutės, 2012 m. balandžio 16 d., Oprah Winfrey Network leidimas, http://www.youtube.com/watch?v=orrmWHnFjqI&feature=relmfu.

39 Tyrimas, kuriame dalyvavo daugiau nei tūkstantis suaugusiųjų, parodė, kad 80 procentų keturiasdešimtmečių vyrų sakė, jog jiems labai svarbu „dirbti darbą, kuriame jie turi panaudoti savo įgūdžius ir gebėjimus". Tyrimas parodė, kad 82 procentams vyrų nuo dvidešimties iki keturiasdešimties metų amžiaus labai svarbu „turėti tokį darbo grafiką, kad galėtų

daugiau laiko skirti savo šeimai". Žr. Radcliffe Public Policy Center, *Life's Work: Generational Attitudes Toward Work and Life Integration*, Cambridge, MA, Radcliffe Public Policy Center, 2000.

9 skyrius. Mitas, kad viską galiu padaryti pati

[1] Sharon Poczter, „For Women in the Workplace, It's Time to Abandon 'Have it All' Rhetoric", *Forbes*, 2012 m. birželio 25 d., http://www.forbes.com/sites/realspin/2012/06/25/for-women-in-the-workplace-its-time-to-abandon-have-it-all-rhetoric/.

[2] U.S. Census Bureau, „Table FG1 Married Couple Family Groups, by Labor Force Status of Both Spouses, and Race and Hispanic Origin of the Reference Person", America's Families and Living Arrangements, Current Population Survey, Annual Social and Economic Supplement, 2011, http://www.census.gov/hhes/families/data/cps2011.html.

[3] U.S. Census Bureau, „Table FG10 Family Groups", America's Families and Living Arrangements, Current Population Survey, Annual Social and Economic Supplement, 2011, http://www.census.gov/hhes/families/data/cps2011.html. Apskaičiuota atsižvelgiant į visas šeimų grupes su vaikais iki aštuoniolikos metų amžiaus.

[4] 2010 metų ataskaitoje naudojami paskutiniai 2006 metų duomenys. Žr. OECD Family Database, „SF1.3.B: Living arrangements of young adolescents, 2005/2006", http://www.oecd.org/els/soc/41919559.pdf; Lina Salanauskaite, Gerlinde Verbist, „Is the ‚Neighbour's' Lawn Greener? Comparing Family Support in Lithuania and Four other NMS", GINI Discussion Paper 25, 2011 m. gruodis, http://www.gini-research.org/system/uploads/360/original/DP_25_-_Salanauskait_Verbist.pdf?1334064960.

[5] Tina Fey, *Bossypants*, New York, Little, Brown, 2011, p. 256.

[6] Gloria Steinem, „Gloria Steinem on Progress and Women's Rights", Oprah Winfrey interviu, Oprah's Next Chapter, YouTube vaizdo įrašas, 3:52 minutės, 2012 m. balandžio 16 d., Oprah Winfrey Network leidimas, http://www.youtube.com/watch?v=orrmWHnFjqI&feature=relmfu.

[7] Beth Saulnier, „Meet the Dean", *Weill Cornell Medicine Magazine*, 2012 m. pavasaris, p. 25.

[8] Jennifer Stuart, „Work and Motherhood: Preliminary Report of a Psychoanalytic Study", *The Psychoanalytic Quarterly* 76, 2007, Nr. 2, p. 482.

[9] Nora Ephron, 1996 m. Velslio koledžo diplomų įteikimo ceremonijos kalba, http://new.wellesley.edu/events/commencementarchives/1996commencement.

10 Robyn J. Ely, Deborah L. Rhode, „Women and Leadership: Defining the Challenges", in: *Handbook of Leadership Theory and Practice*, ed. Nitin Nohria and Rakesh Khurana, Boston, Harvard Business School Publishing, 2010, p. 377–410; Deborah L. Rhode, Joan C. Williams, „Legal Perspectives on Employment Discrimination", in: *Sex Discrimination in the Workplace: Multidisciplinary Perspectives*, ed. Faye J. Crosby, Margaret S. Stockdale, S. Ann Ropp, Malden, MA: Blackwell, 2007, p. 235–270; Ann Crittenden, *The Price of Motherhood: Why the Most Important Job in the World Is Still the Least Valued*, New York, Metropolitan Books, 2001.

11 Pamela Stone, *Opting Out? Why Women Really Quit Careers and Head Home*, Berkeley, University of California Press, 2007; Leslie A. Perlow, „Boundary Control: The Social Ordering of Work and Family Time in a High-Tech Corporation", *Administrative Science Quarterly* 43, 1998, Nr. 2, p. 328–357; Arlie Russell Hochschild, *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York, Metropolitan Books, 1997. Teisės profesorė ir Kalifornijos universiteto Hastingso teisės koledžo „WorkLife Law" centro įkūrėja Joan Williams tokias bausmes vadina „lankstumo stigma".

12 Jennifer Glass, „Blessing or Curse? Work-Family Policies and Mother's Wage Growth over Time", *Work and Occupations* 31, 2004, Nr. 3, p. 367–394; Mindy Fried, *Taking Time: Parental Leave Policy and Corporate Culture*, Philadelphia, Temple University Press, 1998. Moterys, kurios dirba specialaus išsilavinimo nereikalaujantį darbą, irgi gali būti priverstos sumokėti didelę baudą, jei pasirenka laisvesnį grafiką. Pavyzdžiui, Webber ir Williams (2008) analizavo dvi motinų grupes (išsilavinusias specialistes ir mažai uždirbančias darbininkes) ir pastebėjo, kad dirbančioms ne visu etatu abiejų grupių moterims buvo taikomos baudos (mažesnis atlyginimas, žemesnės pareigos ir t. t.). Žr. Gretchen Webber, Christine Williams, „Mothers in 'Good' and 'Bad' Part-Time Jobs: Different Problems, Same Result", *Gender & Society* 22, 2008, Nr. 6, p. 752–777.

13 Nicholas Bloom ir kt., „Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment", 2012 m. liepa, http://www.stanford.edu/~nbloom/WFH.pdf. Anot naujausių tyrimų, darbas namuose, pavyzdžiui, kai bendraujama nuotoliniu būdu, taip pat gali turėti neigiamų pusių, pavyzdžiui, ilgėjančias darbo valandas ir didėjančius reikalavimus darbuotojams. Žr. Mary C. Noonan, Jennifer L. Glass, „The Hard Truth about Telecommuting", *Monthly Labor Review* 135, 2012, Nr. 6, p. 38–45.

14 Nauji tyrimai rodo, kad ilgai dirbant mažėja produktyvumas. Harvardo verslo mokyklos profesorė Leslie A. Perlow pastebėjo, kad, privertus Bostono konsultavimo grupės konsultantus dirbti mažiau, padidėjo jų darbo efektyvumas. Perlow pradėjo darbo grupėse skatinti atvirą ir nuoširdų bendravimą, kad darbuotojai imtų efektyviau dalytis darbais ir planuotai galėtų turėti vieną laisvą vakarą per savaitę. Be to, ji liepė darbo grupėms dalytis planais ir informacija, kad kai vieni konsultantai turės laisvą vakarą, kiti galėtų juos pakeisti. Po tokių palyginti nedidelių pokyčių padidėjo konsultantų pasitenkinimas darbu ir pagerėjo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Konsultantai ir jų vadovai savo darbą įvertino aukštesniais balais. Mažiau žmonių išeidavo iš darbo. Pagerėjo komandų tarpusavio bendravimas. Ir, palyginti su tais konsultantais, kurie ir toliau dirbo ilgas valandas, didesnei daliai pasiimančiųjų laisvo laiko atrodė, kad jie suteikia klientams kokybiškesnes paslaugas. Žr. Leslie Perlow, *Sleeping with Your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the Way You Work*, Boston, Harvard Business Review Press, 2012.

15 Colin Powell, Tony Koltz, *It Worked For Me: In Life and Leadership*, New York, HarperCollins, 2012, p. 40.

16 Joan C. Williams, Heather Boushey, *The Three Faces of Work-Family Conflict: The Poor, The Professionals, and the Missing Middle*, Center for American Progress and Center for WorkLife Law, 2010 m. sausis, p. 7. http://www.americanprogress.org/issues/2010/01/three_faces_report.html.

17 Economic Policy Institute, „Chart: Annual Hours of Work, Married Men and Women, 25–54, with Children, 1979–2010, by Income Fifth", *The State of Working America*, http://stateofworkingamerica.org/chart/swa-income-table-2-17-annual-hours-work-married/. Skaičiuojant penkiasdešimt darbo savaičių per metus, vidutines pajamas gaunantys, vaikus auginantys vyrai ir moterys 2010 metais dirbo 428 valandomis daugiau negu 1979 metais, arba vidutiniškai 8,6 valandos daugiau per savaitę.

Vieni amerikiečiai darbo turi per daug, o kitos grupės, ypač mažiau išsilavinę ir mažiau uždirbantys darbininkai, jo stokoja. Sociologai tokią tendenciją vadina „didėjančiu darbo valandų pasiskirstymu" tarp aukštesnį ir žemesnį išsilavinimą turinčių darbuotojų. Daugiau apie darbo valandų pasiskirstymą galima rasti Arne L. Kallenberg, *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s to 2000s*, New York, Russell Sage Foundation, 2011, p. 152–154; Jerry A. Jacobs, Kathleen Gerson, *The Time Divide: Work,*

Family, Gender Inequality, Cambridge, MA, Harvard University Press, 2004.

18 Peter Kuhn, Fernando Lozano, „The Expanding Workweek? Understanding Trends in Long Work Hours among U.S. Men, 1979–2006", *Journal of Labor Economics* 26, 2008, Nr. 2, p. 311–343; Cynthia Fuchs Epstein, Arne L. Kalleberg, eds., *Fighting for Time: Shifting Boundaries of Work and Social Life*, New York, Russell Sage Foundation, 2004.

19 Sylvia Ann Hewlett, Carolyn Buck Luce, „Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek", *Harvard Business Review* 84, 2006, Nr. 12, p. 51.

20 Nuo dešimtojo dešimtmečio keliose Europos valstybėse darbo valandų skaičius yra nustatytas valstybės, kad būtų apsaugotos šeimos, kur abu sutuoktiniai dirba ir išlaiko šeimą. Iki 2000 metų Vokietijos, Olandijos, Liuksemburgo, Prancūzijos ir Belgijos vyriausybės sumažino įprastą savaitės darbo valandų skaičių iki mažiau nei 40 valandų. Tarp visų išsivysčiusių šalių JAV galioja ilgiausios darbo valandos. Žr. Janet C. Gornick, Marcia K. Meyers, „Supporting a Dual-Earner/Dual-Career Society: Policy Lessons from Abroad", in: *A Democracy that Works: The Public Dimensions of the Work and Family Debate*, eds. Jody Hemann and Christopher Beem, New York, The New Press, būsimas leidimas.

21 Sarah Perez, „80 % of Americans Work 'After Hours', Equaling an Extra Day of Work Per Week", *Techcrunch*, 2012 m. liepos 2 d., http://techcrunch.com/2012/07/02/80-of-americans-work-after-hours-equaling-an-extra-day-of-work-per-week/.

22 Bronwyn Fryer, „Sleep Deficit: The Performance Killer", *Harvard Business Review* 84, 2006, Nr. 10, p. 53–59, http://hbr.org/2006/10/sleep-deficit-the-performance-killer. Apžvalgas apie akivaizdų miego trūkumo poveikį galima rasti Paula A. Alhola, Paivi Polo-Kantola, „Sleep Deprivation: Impact on Cognitive Performance", *Neuropsychiatric Disease and Treatment* 3, 2007, Nr. 5, p. 553–567; Jeffrey S. Durmer, David F. Dinges, „Neurocognitive Consequences of Sleep Deprivation", *Seminars in Neurology* 25, 2005, nr. 1, p. 117–129.

23 Suzanne M. Bianchi, John P. Robinson, Melissa A. Milkie, *The Changing Rhythms of American Family Life*, New York, Russell Sage Foundation, 2006, p. 74–77. Tyrimas apie tai, kiek laiko tėvai skiria vaikų priežiūrai, rodo, kad 2000 metais dirbančios ir nedirbančios vaikus auginančios motinos vaikų priežiūrai per savaitę skirdavo vidutiniškai 6,5 valandos daugiau, palyginti su jų bendraamžėmis 1975 metais. Tai

leidžia daryti tokią išvadą: „Atrodo, tarsi būtų įvykęs kažkoks kultūrinis pokytis, paskatinęs motinas daugiau laiko praleisti su vaikais“ (p. 78). Paaiškinti, kodėl tėvai ėmė praleisti daugiau laiko su vaikais, būtų galima tuo, kad vaikų priežiūrą imta derinti su laisvalaikio veikla, vadinasi, „auklėjant vaikus daugiau dėmesio skiriama smagiems užsiėmimams arba tėvai dažniau leidžia laisvalaikį su vaikais“ (p. 78). Faktas, kad tėvai laisvalaikiu nebeužsiima vien tik suaugusiųjų veikla ir būdami su vaikais atlieka ir kitas užduotis, rodo jų norą aukoti asmeninį laiką tam, kad galėtų daugiau laiko praleisti su savo vaikais. 2009 metais atliktas tyrimas parodė, kad, palyginti su nedirbančiomis motinomis, visu etatu dirbančios mamos per savaitę gali skirti mažiau laiko – mažiau nei dešimt valandų – savo laisvalaikio veiklai, pradedant televizoriaus žiūrėjimu, baigiant bendruomenine ir socialine veikla. O tėvų, kurių žmonos dirba visu etatu, ir tėvų, kurių žmonos dirba ne visu etatu, laisvalaikio kiekis skiriasi labai nežymiai. Žr. Melissa A. Milkie, Sara B. Raley, Suzanne M. Bianchi, „Taking on the Second Shift: Time Allocations and Time Pressures of U.S. Parents with Preschoolers“, *Social Forces* 88, 2009, Nr. 2, p. 487–517.

24 Sharon Hays, *The Cultural Contradictions of Motherhood*, New Haven, CT, Yale University Press, 1996.

25 The NICHD Early Child Care Research Network, ed., *Child Care and Child Development: Results from the NICHD Study of Early Child Care and Youth Development*, New York, Guilford, 2005.

26 National Institute of Child Health and Human Development, *Findings for Children up to Age 41/2 Years*, The NICHD Study of Early Child Care and Youth Development, NIH Pub. Nr. 05-4318, 2006, p. 1, http://www.nichd.nih.gov/publications/pubs/upload/seccyd_06.pdf.

27 Ibid.; taip pat žr. NICHD Early Child Care Research Network, „Child-Care Effect Sizes for the NICHD Study of Early Child Care and Youth Development“, *American Psychologist* 61, 2006, Nr. 2, p. 99–116. JAV tyrimas parodė, kad kai kuriais atvejais tie vaikai, kurie daugiau valandų praleisdavo vaikų darželyje, turėjo daugiau elgesio problemų, tokių kaip pykčio priepuoliai arba atsikalbinėjimas. Šios problemos rečiau pasitaikydavo aukštos kokybės vaikų darželiuose ir iki šeštos klasės jų gerokai sumažėdavo. Harvardo aukštosios švietimo mokyklos dekanė ir pagrindinė apklausos tyrėja Kathleen McCartney teigia: „Vertinant pagal bet kokius standartus, nėra didelio skirtumo, kiek valandų vaikas praleidžia vaikų priežiūros įstaigose. Bet kokią riziką, susijusią su ilgesnėmis

valandomis vaikų darželyje, reikėtų palyginti su tuo, kokią naudą teikia motinos užimtumas, retesni motinų depresijų atvejai ir didesnės šeimos pajamos" (elektroninis laiškas autorei 2012 m. vasario 26 d.). Diskusijas apie šias išvadas ir problemas galima rasti Kathleen McCartney ir kt., „Testing a Series of Causal Propositions Relating Time in Child Care to Children's Externalizing Behavior", *Development Psychology* 46, 2010, Nr. 1, p. 1–17. Motinų užimtumo ir vaikų pasiekimų metaanalizę galima rasti Wendy Goldberg ir kt., „Maternal Employment and Children's Achievement in Context: A Meta-Analysis of Four Decades of Research", *Psychological Bulletin* 134, 2008, Nr. 1, p. 77–108.

Mokslininkai pastebėjo, kad nors įrodymų persvara sako, jog motinų užimtumas nedaro neigiamo poveikio jaunesnio amžiaus vaikų vystymuisi, jis pirmaisiais vaikų gyvenimo metais kartais buvo susijęs su silpnesnėmis vaikų pažintinėmis funkcijomis ir elgesio problemomis. Šios išvados priklauso nuo kelių faktorių, pradedant tuo, kad kai kurie tėvai jautriau reaguoja į savo vaikų auklėjimo kokybę. Žr. Jane Waldfogel, „Parental Work Arrangements and Child Development", *Canadian Public Policy* 33, 2007, Nr. 2, p. 251–271.

Nesvarbu, ar vaikus prižiūri tėvai, ar kiti žmonės, tyrimai nuolat rodo, kad didžiausią įtaką daro auklėjimo kokybė. Vaikus reikia auklėti jautriai, atsižvelgiant į tam tikrus jų poreikius. Diskusiją galima rasti Jane Waldfogel, *What Children Need*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 2006.

28 National Institute of Child Health and Human Development, *Findings for Children up to Age 4½ Years*; National Institute of Child Health and Human Development Early Child Care and Research Network, „Fathers' and Mothers' Parenting Behavior and Beliefs as Predictors of Children's Social Adjustment and Transition to School", *Journal of Family Psychology* 18, 2004, Nr. 4, p. 628–638.

29 NICHD Early Child Care and Research Network, „Child-Care Effect Sizes", p. 113.

30 Didžiojoje Britanijoje ištyrus vienuolika tūkstančių vaikų pastebėta, kad vaikai, kurie pasižymėjo aukščiausiais gerovės rodikliais, gyveno su abiem dirbančiais tėvais. Vertinant motinų išsilavinimo ir šeimos pajamų įtaką, tie vaikai, kurie augo su abiem dirbančiais tėvais, ypač mergaitės, turėjo mažiau elgesio problemų, tokių kaip hiperaktyvumas, arba rečiau jautėsi nelaimingi ir sunerimę. Žr. Anne McMunn ir kt., „Maternal Employment and Child Socio-Emotional Behavior in the UK: Longitudinal

Evidence from the UK Millennium Cohort Study", *Journal of Epidemiology & Community Health* 66, 2012, Nr. 7, p. 1–6.

31 Robin W. Simon, „Gender, Multiple Roles, Role Meaning, and Mental Health", *Journal of Health and Social Behavior* 36, 1995, Nr. 2, p. 182–194.

32 Marie C. Wilson, *Closing the Leadership Gap: Add Women, Change Everything*, New York, Penguin, 2007, p. 58.

33 Melanie Rudd, Jennifer Aaker, Michael I. Norton, „Leave Them Smiling: How Small Acts Create More Happiness than Large Acts", darbinis dokumentas, 2011, http://faculty-gsb.stanford.edu/aaker/pages/documents/LeaveThemSmiling_RuddAakerNorton12-16-11.pdf.

34 Mary C. Curtis, „There's More to Sheryl Sandberg's Secret", *Washington Post*, 2012 m. balandžio 4 d., http://www.washingtonpost.com/blogs/she-the-people/post/theres-more-to-sheryl-sandbergs-secret/2012/04/04/gIQAGhZsvS_blog.html.

10 skyrius. Pradėkime apie tai kalbėti

1 Gloria Steinem, „In Defense of the 'Chick-Flick'", *Alternet*, 2007 m. liepos 6 d., http://www.alternet.org/story/56219/gloria_steinem%3A_in_defense_of_the_'chick_flick'.

2 Marianne Cooper, „The New F-Word", *Gender News*, 2011 m. vasario 28 d., http://gender.stanford.edu/news/2011/new-f-word.

3 Susan Faludi, *Backlash: The Undeclared War Against American Women*, New York, Crown, 1991.

4 Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, New Haven, CT, Yale University Press, 2008.

5 Corinne A. Moss-Racusin ir kt., „Science Faculty's Subtle Gender Biases Favor Male Students", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 109, 2012, Nr. 41, p. 16474–16479.

6 Kandidatų įsidarbinti tyrimą galima rasti Rhea E. Steinpreis, Katie A. Anders, Dawn Ritzke, „The Impact of Gender on the Review of Curricula Vitae of Job Applicants and Tenure Candidates: A National Empirical Study", *Sex Roles* 41, 1999, Nr. 7–8, p. 509–528. Tyrimą apie lyčių šališkumą ir stipendijas galima rasti Christine Wennerås, Agnes Wold, „Nepotism and Sexism in Peer Review", *Nature* 387, 1997, p. 341–343. Tyrimą apie orkestrų atrankos šališkumą galima rasti Claudia Goldin,

Cecilia Rouse, „Orchestrating Impartiality: The Impact of 'Blind' Auditions on Female Musicians", *The American Economic Review* 90, 2000, Nr. 4, p. 715–741.

7 Ekonomistės Claudia Goldin ir Cecilia Rouse nagrinėjo Jungtinių Valstijų geriausių orkestrų muzikantų atrankas ir pastebėjo, kad per aklą atranką, kai teisėjai negalėdavo matyti, tik girdėdavo grojant kandidatą, moterų diskriminacija būdavo mažesnė. Jos apskaičiavo, kad vykdant aklas atrankas būtų įdarbinta 30 procentų daugiau moterų. Žr. Goldin, Rouse, „Orchestrating Impartiality", p. 715–741.

8 Emily Pronin, Thomas Gilovich, Lee Ross, „Objectivity in the Eye of the Beholder: Divergent Perceptions of Bias in Self Versus Others", *Psychological Review* 111, 2004, Nr. 3, p. 781–799; Emily Pronin, Daniel Y. Lin, Lee Ross, „The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self Versus Others", *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, 2002, Nr. 3, p. 369–381.

9 Eric Luis Uhlmann, Geoffrey L. Cohen, „Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination", *Psychological Science* 16, 2005, Nr. 6, p. 474–480. Šis tyrimas parodė, kad jeigu vyras pasižymi tam tikra savybe ar bruožu, ta savybė bus laikoma svarbesniu įdarbinimo kriterijumi negu tuo atveju, jeigu jis tos savybės neturės. Net jeigu vyras pasižymėdavo ir tokiomis tipiškai moteriškomis savybėmis kaip „šeimyniškumas" arba „vaikų turėjimas", jos buvo laikomos svarbesniu įdarbinimo kriterijumi negu tada, kai jis jų neturėdavo. Toks favoritizmas negaliojo kandidačių moterų atžvilgiu. Tiesą pasakius, per tyrimą paaiškėjo atvirkštinė tendencija: jeigu buvo reikalaujama turėti gerą išsilavinimą ir jeigu moteris jį turėjo, tai nebuvo laikoma tokiu svarbiu įdarbinimo kriterijumi kaip tuo atveju, jeigu ji jo neturėjo. Tačiau ši atvirkštinė tendencija nepasiekė statistinės reikšmės.

Per šį tyrimą pastebėta, kad vertintojai pakeisdavo įdarbinimo kriterijus stereotipiškai vyriškuose arba moteriškuose darbuose, kad šie atitiktų konkrečias patirtis ir pasiekimus, kuriais pasižymėdavo pageidaujamos lyties kandidatas. Kandidatuojant į stereotipiškai vyrišką policijos viršininko postą, daugiau palankumo buvo rodama kandidatams vyrams. Tačiau tokį pat eksperimentą atlikus su stereotipiškai moteriškomis – moterų studijų dėstytojo – pareigomis didesnio palaikymo sulaukdavo kandidatės moterys. Šiuo atveju svarbus įdarbinimo kriterijus buvo didelė patirtis viešai kalbant apie moterų problemas, tačiau jeigu kandidatė tokios patirties neturėdavo, šis reikalavimas nebūdavo laikomas labai svarbiu. Toks favoritizmas negaliojo kandidatams vyrams. Dar

vienas tyrimas patvirtina prielaidą, kad vertintojai gali subtiliai pakeisti reikalavimus, pagal kuriuos priima sprendimus, ir rodyti nepalankumą netipiškos lyties ar rasės kandidatams. Pavyzdžiui, 2008 metais Phelan ir kt. atliko tyrimą, nagrinėdami įdarbinimo kriterijus, pagal kuriuos būtų galima nustatyti, ar kandidatuojantys į vadovo postą vyrai ir moterys yra aktyvūs (pasižymi didele kompetencija, pasitikėjimu, ambicijomis), ar visuomeniški (kuklūs, socialūs). Anot rezultatų, vertintojai „visų kandidatų atvejais kompetenciją vertino labiau nei bendravimo įgūdžius, išskyrus aktyvių moterų atveju, kurių bendravimo įgūdžius jie laikė svarbesniais už kompetenciją". Autoriai daro išvadą, kad „norėdami pateisinti diskriminaciją vertintojai pakeitė įdarbinimo kriterijus iš aktyvios moters stipriosios savybės (kompetencijos) į pastebėtą trūkumą (socialinius įgūdžius)".

Uhlmannas ir Cohenas pažymi, kad eksperimente, per kurį buvo renkamas policijos viršininkas, palankumą vyrams dažniausiai rodė vertintojai vyrai. Nors taikyti kandidatams vyrams palankius įdarbinimo kriterijus buvo linkę abiejų lyčių vertintojai, vyrų šališkumas pasireikšdavo dažniau. Atėjus laikui įvertinti kandidato tinkamumą, vertintojai vyrai geriau atsiliepdavo apie kandidatus vyrus negu apie lygiai tokias pat kandidates moteris, o moterys visus kandidatus vertino vienodai. Būtent vertintojos moterys, o ne vyrai sukūrė naujus, moterims palankesnius įdarbinimo reikalavimus ir vertindamos kandidato tinkamumą daugiau palankumo rodė kandidatėms moterims, o ne kandidatams vyrams. Svarbiausia, tyrimas parodė, jog kai vertintojai buvo prašomi surašyti svarbius įdarbinimo kriterijus dar nežinodami kandidato lyties, tame sąraše nebuvo matyti nei vyrų, nei moterų šališkumo lyčių atžvilgiu. Iš šios išvados aiškėja, kad, norint sumažinti diskriminaciją, reikia iš anksto, dar iki kandidatų atrankos, nustatyti standartinius ir nekintančius reikalavimus.

Tyrimas iliustruoja, kaip žmonės gali kaitalioti įdarbinimo kriterijus, kad šie atitiktų pageidaujamo kandidato patirtį ir kvalifikaciją (vyrų ar moterų), ypač stereotipiškai moteriškose arba vyriškose srityse, ir sugalvoja „pranašumų" diskriminacijai pateisinti. Tie žmonės, kurie buvo labiausiai įsitikinę savo objektyvumu, „policijos viršininko" eksperimente pademonstravo didžiausią šališkumą, todėl autoriai sako, jog jie tikriausiai galvojo, kad „pasirinko darbui tinkamą žmogų, tačiau iš tikrųjų parinko tam žmogui tinkamus darbo kriterijus" (p. 478). Dėl riboto laiko autoriai negalėjo įvertinti objektyvumo eksperimente su moterų studijų

dėstytojais. Taip pat žr. Julie E. Phelan, Corinne A. Moss-Racusin, Laurie A. Rudman, „Competent Yet Out in the Cold: Shifting Criteria for Hiring Reflect Backlash Toward Agentic Women", *Psychology of Women Quarterly* 32, 2008, Nr. 4, p. 406–413. Daugiau tyrimų, kaip įsitikinimas savo objektyvumu didina lyčių diskriminaciją, galima rasti Eric Luis Uhlmann, Geoffrey L. Cohen, „'I Think It, Therefore It's True': Effects of Self-Perceived Objectivity on Hiring Discrimination", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 104, 2007, Nr. 2, p. 207–223.

10 Sreedhari D. Desai, Dolly Chugh, Arthur Brief, „Marriage Structure and Resistance to the Gender Revolution in the Workplace", Social Science Research Network, 2012 m. kovas. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2018259. Šis tyrimas irgi parodė, kad, palyginti su šiuolaikiškų šeimų vyrais, netradicinių šeimų vyrai (vedę ne visu etatu dirbančias moteris) taip pat kaip ir tradicinių šeimų vyrai dažniau pasižymi neigiamomis nuostatomis ir pažiūromis į dirbančias moteris.

11 Diskusiją apie geranorišką seksizmą galima rasti Peter Glick, Susan T. Fiske, „The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism", *Journal of Personality and Social Psychology* 70, 1996, Nr. 3, p. 491–512.

12 Melissa Korn, „Choice of Work Partner Splits Along Gender Lines", *Wall Street Journal*, 2012 m. birželio 6 d., http://online.wsj.com/article/SB10001424052702303506404577448652549105934.html.

13 2012 metais „Dow Jones" atliktas tyrimas parodė, kad tarp sėkmės lydimų, įmonės remiamų pradedančiųjų yra didesnė dalis vadovaujančių moterų (7,1 procento), palyginti su nesėkmingais pradedančiaisiais (3,1 procento). Herringas (2009) pastebėjo, kad verslo organizacijoms teigiamą įtaką daro rasių ir lyčių įvairovė – išauga jų pardavimo apimtys ir bendras pelnas. Tačiau Kochanas ir kt. (2003) neužfiksavo, kad lyčių ar rasių įvairovė kokiu nors būdu tiesiogiai ar akivaizdžiai darytų įtaką verslo rezultatams. Kadangi mišrioms komandoms būdingi skirtingi požiūriai, įgūdžiai ir problemų sprendimo būdai, jos turi daugiau galimybių dirbti geriau už vienalytiškesnes grupes. Tačiau tyrimai rodo, kad šiam potencialui pasireikšti paprastai trukdo grupės vidaus problemos, tokios kaip bendravimo sunkumai, pavyzdžiui, mažuma nesiryžta išsakyti savo nuomonės, jeigu ji skiriasi nuo daugumos. Kad mišrios grupės dirbtų sėkmingai, organizacijos turi sukurti tokią aplinką, kuri skatintų pasitikėjimą, socialinius ryšius ir toleranciją skirtingiems komandos narių požiūriams. Žr. Jessica Canning, Maryam Haque, Yimeng Wang,

Women at the Wheel: Do Female Executives Drive Start-Up Success? Dow Jones and Company, 2012 m. rugsėjis, http://www.dowjones.com/collateral/files/WomenPE_report_final.pdf; Cedric Herring, „Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity", *American Sociological Review* 74, 2009, Nr. 2, p. 208–224; Elizabeth Mannix, Margaret A. Neale, „What Difference Makes a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations", *Psychological Science in the Public Interest* 6, 2005, Nr. 2, p. 31–55; Thomas Kochan ir kt., „The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network", *Human Resource Management* 42, 2003, Nr. 1, p. 3–21.

14 Cynthia C. Hogan, elektroninis laiškas autorei 2012 m. kovo 30 d.

15 Informacija apie Harvardo verslo mokyklos pastangas sukurti mokslui palankesnę aplinką buvo pateikta autorei per pokalbius ten apsilankius 2012 m. gegužės 23 d.

16 Sean Alfano, „Poll: Women's Movement Worthwhile", CBS News, 2009 m. vasario 11 d., http://www.cbsnews.com/2100-500160_162-965224.html.

11 skyrius. Bendras darbas vardan lygybės

1 „Pasirinkimo retorika", arba paplitusi nuomonė, kad ne vyrai, o moterys gali laisvai rinktis dirbti ar nedirbti, nepaisydamos ideologinių, šeimyninių ir institucinių kliūčių, galinčių trukdyti sėkmingai derinti darbą su šeima, analizuojama David Cotter, Joan M. Hermsen, Reeve Vanneman, „The End of the Gender Revolution? Gender Role Attitudes from 1977 to 2008", *American Journal of Sociology* 117, 2011, Nr. 1, p. 259–289; Pamela Stone, *Opting Out? Why Women Really Quit Careers and Head Home*, Berkeley, University of California Press, 2007; Joan Williams, *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What to Do About It*, Oxford, Oxford University Press, 2000.

2 Profesorė Deborah H. Gruenfeld, pokalbis su autore 2012 m. birželio 26 d.

3 Patricia Sellers, „New Yahoo CEO Mayer is Pregnant", CNNMoney, 2012 m. liepos 16 d., http://postcards.blogs.fortune.cnn.com/2012/07/16/mayer-yahoo-ceo-pregnant/.

4 „German Family Minister Slams Yahoo! CEO Mayer", *Spiegel* Online International, 2012 m. rugpjūčio 1 d., http://www.spiegel.de/international/

germany/german-government-official-criticizes-yahoo-exec-for-short-maternity-leave-a-847739.html.

5 Kara Swisher, „Kara Swisher at Garage Geeks", YouTube vaizdo įrašas, 9:33 minutės, įkėlė ayeletknoff, 2012 m. rugpjūčio 1 d., http://www.youtube.com/watch?v=jFtdsRx2frI&feature=youtu.be.

6 Diskusiją, kaip pavienės moterys gali būti palaikytos visų moterų atstovėmis ir kaip moterų trūkumas skatina stereotipus, galima rasti Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation*, 2-as leid., New York, Basic Books, 1993.

7 Straipsnį „Sheryl Sandberg Is the Valley's 'It' Girl – Just Like Kim Polese Once Was" galima rasti Erico Jacksono laiško „Apology to Sheryl Sandberg and to Kim Polese [Updated]" pabaigoje, *Forbes*, 2012 m. gegužės 23 d., http://www.forbes.com/sites/ericjackson/2012/05/23/apology-sheryl-sandberg-kim-polese/.

8 Kim Polese, „Stop Comparing Female Execs and Just Let Sheryl Sandberg Do Her Job", *Forbes*, 2012 m. gegužės 25 d., http://www.forbes.com/sites/carolinehoward/2012/05/25/.
stop-comparing-female-execs-and-just-let-sheryl-sandberg-do-her-job/.

9 Jackson, „Apology to Sheryl Sandberg and to Kim Polese [Updated]."

10 Tyrimų, susijusių su „bičių motinėlės" sindromu, apžvalgą galima rasti Belle Derks ir kt., „Gender-Bias Primes Elicit Queen Bee Behaviors in Senior Policewomen", *Psychological Science* 22, 2011, Nr. 10, p. 1243–1249; Belle Derks ir kt., „Do Sexist Organizational Cultures Create the Queen Bee?", *British Journal of Social Psychology* 50, 2011, Nr. 3, p. 519–535.

11 Elizabeth J. Parks-Stamm, Madeline E. Heilman, Krystle A. Hears, „Motivated to Penalize: Women's Strategic Rejection of Successful Women", *Personality and Social Psychology Bulletin* 34, 2008, Nr. 2, p. 237–247; Rocio Garcia-Retamero, Esther López-Zafra, „Prejudice Against Women in Male-Congenial Environments: Perceptions of Gender Role Congruity in Leadership", *Sex Roles* 55, 2006, Nr. 1–2, p. 51–61; David L. Mathison, „Sex Differences in the Perception of Assertiveness Among Female Managers", *Journal of Social Psychology* 126, 1986, Nr. 5, p. 599–606; Graham L. Staines, Carol Tavris, Toby E. Jayaratne, „The Queen Bee Syndrome", *Psychology Today* 7, 1974, p. 55–60.

12 Naomi Ellemers ir kt., „The Underrepresentation of Women in Science: Differential Commitment or the Queen Bee Syndrome?" *British Journal of Social Psychology* 43, 2004, Nr. 3, p. 315–338. Vyresnės kartos dėstytojos, pasiekusios karjeros viršūnę tais laikais, kai moterims tobulėti

buvo sunkiau, buvo nepalankiausiai nusiteikusios studenčių atžvilgiu. Šios išvados rodo, kad „bičių motinėlės“ elgesys yra lyčių diskriminacijos pasekmė.

13 Katherine Stroebe ir kt., „For Better or For Worse: The Congruence of Personal and Group Outcomes on Target's Responses to Discrimination“, *European Journal of Social Psychology* 39, 2009, Nr. 4, p. 576–591.

14 Madeleine K. Albright, Women in the World Summit, 2012 m. kovo 8 d., http://www.thedailybeast.com/articles/2012/03/09/women-in-the-world-highlights-angelina-jolie-madeline-albright-more-video.html.

15 Derks ir kt., „Do Sexist Organizational Cultures Create the Queen Bee?“, p. 519–535; Robert S. Baron, Mary L. Burgess, Chuan Feng Kao, „Detecting and Labeling Prejudice: Do Female Perpetrators Go Undetected?“, *Personality and Social Psychology Bulletin* 17, 1991, Nr. 2, p. 115–123.

16 Sarah Dinolfo, Christine Silva, Nancy M. Carter, *High Potentials in the Leadership Pipeline: Leaders Pay It Forward*, Catalyst, 2012, p. 7, http://www.catalyst.org/publication/534/42/high-potentials-in-the-pipeline-leaders-pay-it-forward.

17 Janet Aschkenasy, „How a 'Good Old Girls' Network at Merrill Advanced the Careers of Four Women“, Wall Street Technology Association, 2012 m. liepos 16 d., http://news.wsta.efinancialcareers.com/newsandviews_item/wpNewsItemId-106965.

18 Kunal Modi, „Man Up on Family and Workplace Issues: A Response to Anne-Marie Slaughter“, *The Huffington Post*, 2012 m. liepos 12 d., http://www.huffingtonpost.com/kunal-modi/.

19 Joan Williams, „Slaughter vs. Sandberg: Both Right“, *The Huffington Post*, 2012 m. birželio 22 d., http://www.huffingtonpost.com/joan-williams/ann-marie-slaughter_b_1619324.html.

20 Debora Spar, „Why Do Successful Women Feel So Guilty?“, *The Atlantic*, 2012 m. birželio 28 d., http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/06/why-do-successful-women-feel-so-guilty/259079/.

21 40 procentų dirbančių motinų nepakanka nedarbingumo dienų ir atostogų, o beveik 50 procentų dirbančių motinų negali pasiimti išeiginių, kad galėtų globoti sergantį vaiką (Moterų teisių tyrimų institutas, 2007). Tik pusė moterų gauna kokią nors kompensaciją už motinystės atostogas (Laughlin, 2011). Tokios taisyklės gali turėti sunkių pasekmių; apmokamų šeimos atostogų neturinčios šeimos būna priverstos įsiskolinti, o tai gali privesti prie skurdo (Žmogaus teisių apžvalga, 2011). Dirbantys puse etato ir slenkančiu grafiku žmonės turi labai ribotas galimybes planuoti, o

jų darbo valandos dažnai nesiekia keturiasdešimties valandų per savaitę, kad būtų galima gauti pagrindines kompensacijas (Bravo, 2012). Vis dar egzistuoja daug nelanksčių ir neteisingų darbo taisyklių, kurios baudžia vaikus auginančias moteris. Žr. Institute for Women's Policy Research, *Women and Paid Sick Days: Crucial for Family Well-Being*, fact sheet, 2007 m. vasaris; Lynda Laughlin, *Maternity Leave and Employment Patterns of First-Time Mothers: 1961–2008*, U.S. Census Bureau, Current Population Reports, P70–128, 2011 m. spalis, p. 9, http://www.census.gov/prod/2011pubs/p70-128.pdf; Human Rights Watch, *Failing Its Families: Lack of Paid Leave and Work-Family Supports in the US*, 2011, http://www.hrw.org/sites/default/files/reports/us0211webwcover.pdf; Ellen Bravo, „'Having It All?' – The Wrong Question to Ask for Most Women", Women's Media Center, 2012 m. birželio 26 d., http://www.womensmediacenter.com/feature/entry/having-it-allthe-wrong-question-for-most-women.

22 Nicholas D. Kristof, „Women Hurting Women", *New York Times*, 2012 m. rugsėjo 29 d., http://www.nytimes.com/2012/09/30/opinion/sunday/kristof-women-hurting-women.html?_r=0.

23 Lygių įdarbinimo galimybių komisijos (EEOC) duomenų tyrimas, atliktas tarp 1990 ir 2003 metų su daugiau nei dvidešimčia tūkstančių įmonių, parodė, kad aukščiausio lygio vadovių moterų skaičiaus padidėjimas įmonėse susijęs su vėliau pasireiškusiu vidurinės grandies vadovių moterų skaičiaus padidėjimu įmonėse. Dar šis tyrimas parodė, kad nors viršūnėje esančios moterys daro teigiamą įtaką žemesnes pareigas einančių moterų augimui, ta įtaka su laiku mažėja. Žr. Fiden Ana Kurtulus, Donald Tomaskovic-Devey, „Do Female Top Managers Help Women to Advance? A Panel Study Using EEO-1 Records", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 639, 2012, Nr. 1, p. 173–197. Ištyrus daugiau nei aštuonis šimtus JAV įmonių nustatyta, kad jeigu tarp vykdomojo kompensacijų komiteto narių būdavo daugiau moterų, skirtumas tarp vadovų vyrų ir moterų darbo užmokesčio būdavo mažesnis. Tačiau, anot šio tyrimo, sumažėjęs darbo užmokesčio skirtumas nebuvo siejamas su tuo, kad generalinė direktorė yra moteris. Žr. Taekjin Shin, „The Gender Gap in Executive Compensation: The Role of Female Directors and Chief Executive Officers", *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 639, 2012, Nr. 1, p. 258–278. Septyniasdešimt dviejose didžiausiose JAV korporacijose atliktas tyrimas parodė, kad jeigu devintajame dešimtmetyje ir dešimtojo dešimtmečio pradžioje įmonėje dirbo daugiau žemesnio rango vadovių moterų, tai darė teigiamą įtaką

personalo darbo ir asmeninio gyvenimo taisyklėms 1994 metais ir dėl to 1999 metais atsirado daugiau aukštesnio rango vadovių moterų. Žr. George F. Dreher, „Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top“, *Human Relations* 56, 2003, Nr. 5, p. 541–562.

24 „Gloria: In Her Own Words“, HBO dokumentinis filmas, režisierius Peteris Kunhardtas, 2011.

Rodyklė

Sheryl Sandberg
Būkime priekų.
Moterys, darbas ir siekis vadovauti

Iš anglų kalbos vertė
Jovita Groblytė

Redagavo
Dalia Kižlienė

Viršelį adaptavo
Zigmantas Butautis

Maketavo
Sigrida Juozapaitytė

Tiražas 3 000 egz.

Išleido UAB „Baltų lankų“ leidyba
Palangos g. 4, LT-01402 Vilnius
leidykla@baltoslankos.lt
www.baltoslankos.lt

Spausdino UAB „INDIGO Print“
Piliakalnio g. 1, LT-46223 Kaunas
info@indigoprint.lt
www.indigoprint.lt

Sheryl Sandberg yra „Facebook“ vykdomoji direktorė. Prieš tai ji buvo „Google“ kompanijos pasaulinių internetinių pardavimų ir operacijų viceprezidentė ir JAV iždo departamento personalo vadovė. Dar Sheryl dirbo „McKinsey & Company“ konsultante ir Pasaulio banko tyrimų asistente. Sheryl yra „Facebook“, „Walt Disney“, „Women for Women International“, V-Day ir ONE kompanijų valdybų narė ir „Lean In“ valdybos pirmininkė. Žurnalas *Fortune* ją išrinko viena iš 50 galingiausių verslo pasaulio moterų, o žurnalo *Times* rinkimuose ji pateko į 100 įtakingiausių pasaulio žmonių sąrašą. Sheryl gyvena Kalifornijoje su savo vyru Dave'u Goldbergu ir dviem vaikais.

ĮSILIEK Į „BŪKIME PRIEKY“

(*LEAN IN*) BENDRUOMENĘ

WWW.FACEBOOK.COM/LEANINORG

ARBA WWW.LEANIN.ORG, IR

PRATĘSKIME ŠIĄ DISKUSIJĄ.

Sheryl Sandberg visas su šia knyga susijusias pajamas dovanoja ne pelno organizacijai „Lean In“, kuri skatina moteris siekti savo užsibrėžtų tikslų bei svajonių, ir kitoms moterų gerove besirūpinančioms labdaros organizacijoms.

Visada maniau, kad mano veikloje lyties dimensija nieko nelėmė, niekas manęs nediskriminavo, nebent sulaukdavau menkaverčių pastabų, bet jas tiesiog stengiausi ignoruoti. Man atrodė, kad nieko nebijojau ir viską sprendžiau pati. Sh. Sandberg knyga privertė pakeisti požiūrį: joje radau daug sau pačiai būdingų savybių ir stereotipų ar iki detalių pažįstamų situacijų. Tad rekomenduoju knygą moterims – ji nepavers jūsų šalies prezidente ar tarptautinės kompanijos generaline direktore, bet leis kritiškai pažvelgti į savo kompleksus ir galbūt išlaisvins slopinamą iniciatyvą. Rekomenduoju ją ir vyrams – galbūt taps aiškiau, „ko joms dar trūksta".

Ingrida Šimonytė, Lietuvos banko valdybos pirmininko pavaduotoja

Man regis, kiekviena moteris yra patyrusi tai, apie ką kalba šaunioji knygos autorė. Kartais net nesusimąstome, kad su mumis elgiamasi nenormaliai, ir prie to prisitaikome. Net ir aukšto statuso moterys būna tarsi nejučia nuvertintos, nes yra būtent moterys. Ta diskriminacija – dažnai labai subtili, ne visada lengvai užčiuopiama, pakibusi paraštėse. Neįkyriai ir lengvu stiliumi išdėstytas Sh. Sandberg požiūris į lygybę yra juo labiau padrąsinantis, nes grįstas jos pačios ir jos šeimos gyvenimo pavyzdžiais.

Monika Garbačiauskaitė-Budrienė, DELFI vyriausioji redaktorė nuo 2000 m.

Moksliniais tyrimais įrodyta, kad moterys rečiau nei vyrai pertraukinėja pokalbio dalyvius, yra įžvalgesnės; pirmauja kalbos sklandumo testuose, daugiau šypsosi, dažniau žiūri kitiems į akis, mieliau sako komplimentus, dažniau juokiasi ir linkusios dalintis galia... Ši knyga apie tai, kad pačios turime patikėti, kokios esame svarbios savo šeimai, darbovietei, šaliai ir pasauliui.

Agnė Zuokienė, Lietuvos politinė bei visuomenės veikėja

Šią knygą perskaičiau vienu prisėdimu: dėl to, kad itin daug kas buvo artima, suprantama, patirta ir naudinga. Kiekvienai, kuri svarsto apie karjerą, kiekvienai, kuri su nerimu ar kaltės jausmu palieka mažylį namie ar darželyje, kiekvienai, kuri jaučiasi taip, tarsi turi pasitraukti iš kelio ar nutylėti, ši knyga suteiks pojūtį, kad nesate viena. Ir dar. Perskaičiusi šią knygą kaip niekada gerai supratau, kad turime drąsiai kalbėti apie lyties stereotipus Lietuvoje. Kodėl? Todėl, kad dažnai yra pasakoma, jog Lietuvoje stiklinių lubų nėra. Bėda štai kur: pačios užsidėjusios tas lubas, jų nebematome. Kai nematome mes, nemato ir aplinka. Tik apie jas kalbėdami ir analizuodami galėsime inicijuoti kaitą.

Dr. Austėja Landsbergienė, darželių tinklo „Vaikystės sodas" įkūrėja

Perskaičius knygą Būkime prieky *labiausiai man įstrigo autorės pastangos savo pavyzdžiu parodyti, kaip svarbu mums, moterims verslininkėms, daugiau pasitikėti savimi, nugalėti vidinius barjerus ir išdrįsti rizikuoti. Visa širdimi pritariu Sh. Sandberg minčiai, kad „galime iš naujo sukelti revoliuciją, jeigu pradėsime ją savyje". Linkiu, jog ši knyga paskatintų Lietuvos moteris nebijoti pradėti savo verslo ir siekti karjeros aukštumų.*

Dr. Dalia Foigt-Norvaišienė, advokatė, Lietuvos verslo moterų tinklo pirmininkė

ISBN 978-9955-23-748-8



www.baltoslankos.lt